

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců

Recruitment and Selection of Employees

Student: Kamila Richtárová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Maková, Ph.D.

Ostrava 2011

Místopřisažně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně,
přílohy č. 1-3 jsem převzala z uvedených zdrojů.

V Ostravě dne

.....

Kamila Richtárová

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretické východiska získávání a výběru zaměstnanců.....	2
2.1	Personální plánování.....	2
2.2	Metody plánování lidských zdrojů.....	3
2.3	Vnější a vnitřní zdroje pracovníků.....	4
2.3.1	Vnitřní zdroje.....	4
2.3.2	Vnější zdroje	5
2.4	Proces získávání a výběr zaměstnanců	6
2.5	Definování požadavků	6
2.5.1	Popis pracovního místa	6
2.5.2	Specifikace požadavků na pracovníka	7
2.6	Metody získávání zaměstnanců	8
2.7	Třídění uchazečů.....	13
2.8	Metody výběru zaměstnanců.....	16
2.9	Validita metod výběru zaměstnanců.....	19
2.10	Hodnocení efektivnosti metod získávání	20
3	Charakteristika organizace.....	22
3.1	Představení společnosti OVAK a.s.....	22
3.2	Organizační struktura OVAK a.s.....	23
3.3	Struktura zaměstnanců.....	23
4	Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci	26
4.1	Metody získávání zaměstnanců	27
4.2	Třídění uchazečů.....	29
4.3	Metody výběru zaměstnanců.....	31
4.4	Validita metod výběru zaměstnanců ve společnosti OVAK a.s	33
4.5	Hodnocení efektivnosti metod získávání v OVAK a.s.....	33
4.6	Dotazníkové šetření.....	34
5	Návrhy a doporučení.....	46
6	Závěr.....	48

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

1 Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila získávání a výběr zaměstnanců, jelikož si myslím, že se jedná o důležitý proces, který musí řešit všechny organizace. Organizace nemohou fungovat a dále se rozvíjet bez patřičné pracovní síly. V jejím nejlepším úmyslu je získat a vybrat pracovníky s takovými dovednostmi, zkušenostmi a kvalitou, aby co nejlépe a co nejefektivněji zvládali činnosti spojené s obsazovaným pracovním místem a přispěli tak k dosažení podnikových cílů. Existuje řada metod získávání a výběru zaměstnanců, které personalisté nebo zaměstnanci dosazující pracovníky na pracovní místa používají.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části jsou popsány jednotlivé obecné postupy a metody získávání a výběru zaměstnanců na základě vybrané literatury. Z těchto informací se následně vychází v praktické části bakalářské práce, kde je analyzováno, jak proces funguje v konkrétní vybrané organizaci. V této bakalářské práci je prováděna analýza podniku Ostravské vodárny a kanalizace, a.s.

Cílem práce je na základě informací obdržených z personálního útvaru společnosti OVAK, a.s a metody dotazníkového šetření analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců a vyhodnotit ho. Následně na základě analýzy jsou sepsány návrhy a doporučení na případné zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v této organizaci.

2 Teoretické východiska získávání a výběru zaměstnanců

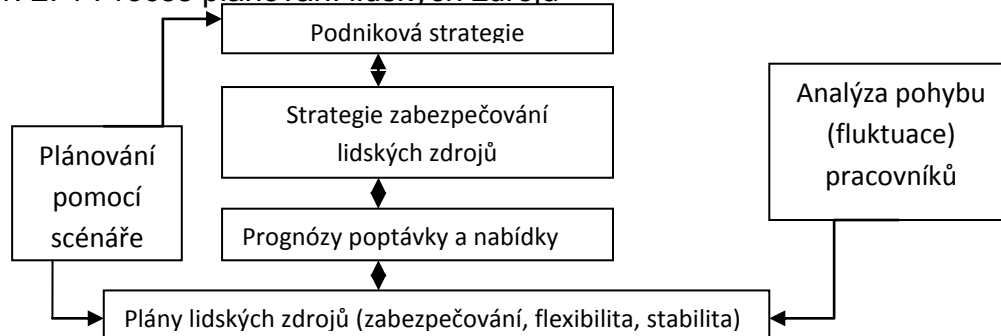
Získávání a výběr zaměstnanců je důležitým procesem v každé organizaci, na kterém závisí kvalita přijímaných lidských zdrojů. Existují různé metody jejich plánování a zdroje, odkud je můžeme čerpat. V následující kapitole jsou popsány tyto teoretické východiska získávání a výběru pracovníků.

2.1 Personální plánování

„Personální plánování (plánování lidských zdrojů) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly.“¹

Představuje činnosti, které se týkají shromažďování a využívání informací k rozhodování o pracovních zdrojích a jejich vyhledávání. Souvisí s podnikovými cíli, neboť pro správný chod podnikových úkolů zajišťuje dostatečný počet a kvalitu pracovní síly, předvídá vývoj a stanovuje cíle. Navazuje na podnikatelskou strategii firmy a odvíjí se od dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů. Je základem pro uskutečnění a rozvíjení podnikové personální strategie a převádí ji do každodenních aktivit. Je efektivním přístupem k získávání, rozmisťování a využívání zaměstnanců. V personálním plánování jde zejména o kvalitu zaměstnanců a snahu o jejich udržení. Nejdůležitější v procesu plánování je zjištění potřeby pracovníka a snaha nalézt způsob, jak tuto potřebu zabezpečit z vnitřních a vnějších zdrojů. Jedná se o proces, ve kterém je potřeba stále sledovat probíhající jevy, provádět úpravy, zpřesňovat.²

Obr. 2. 1 Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2002, str. 334)

¹ Koubek (2002, str.87).

² Stýblo, Urban, Vysokajová (2007)

Typickými cíli plánování lidských zdrojů v organizaci jsou:

- získání a udržení dostatečného počtu pracovníků s náležitými dovednostmi, schopnostmi a zkušenostmi, které organizace potřebuje,
- předcházení problémům ohledně přebytku nebo nedostatku pracovníků,
- utváření dobře školené a přizpůsobivé pracovní síly a přispívání tak ke své schopnosti adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- při nedostatečné nabídce pracovníků s kvalifikací stěžejní pro organizaci snižování závislosti získávání pracovníků z vnějších zdrojů,
- zdokonalení využívání pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.³

2.2 Metody plánování lidských zdrojů

Existuje řada metod, kterými lze odhadnout budoucí personální potřeby podniku, nebývá to ale jednoduché. Mezi takovéto metody patří i skupina metod tvrdého a měkkého plánování.

Tvrdé plánování má základ v tradičních kvantitativních odhadech. Důležitá je přítomnost informací v časových řadách a kumulovaná zkušenost. Pracovníci jsou bráni z hlediska kvantity bez vlivu podnikové kultury.

Zaměřuje se na:

- předvídání budoucí potřeby zaměstnanců,
- analýzy změn v užívání zaměstnanců s ohledem na budoucí potřeby,
- analýza aktuálního personálu organizace,
- předpověď vnitřní nabídky lidských zdrojů,
- předpověď vnější nabídky lidských zdrojů,
- porovnání současného a budoucího stavu,
- vytváření plánů.

Měkké plánování založené zejména na nových metodách personálního řízení. Manažer by měl neustále vědět, kolik bude potřebovat pracovníků pro následující období, a podle toho by měl také připravovat plán, kolik zaměstnanců nabere. Zároveň se musí držet nejen statistických dat, ale i stránky lidské. Do personálního

³ Armstrong (2002)

plánování je tak zaváděn aspekt kultury organizace. Činnosti měkkého plánování jsou založeny na kvalitativních informacích. Pracovníci jsou bráni jako nositelé určité kvalifikace tj. znalostí, schopností, zkušeností a určitého chování.

Členění se do 4 fází:

- vymezení budoucího stavu organizace (do cca 3 let),
- popis současného stavu,
- analýza vlivů a trendů vnějšího prostředí,
- vytváření plánů.⁴

2.3 Vnější a vnitřní zdroje pracovníků

Víme-li, jaký personál hledáme, musíme se rozhodnout, kde tyto potencionální pracovníky najít. V zásadě se hledání může zaměřit na dvě oblasti, a to na stávající vlastní zaměstnance v podniku tedy na interní zdroje a na osoby vně podniku- externí zdroje.

2.3.1 Vnitřní zdroje

Při interním získávání zaměstnanců můžeme pokrýt zvýšenou potřebu personálu tím, že se jím pohne nebo nepohne:

1. Bez pohybu personálu- účinné při krátkodobém zvýšeném náporu práce pokrytím přesčasovými hodinami nebo přesunem dovolených.
2. S pohybem personálu- zaměstnanci jsou přesunuti na jiné pracovní místo v podniku. Rozlišujeme dva typy pohybu, a to vertikální přesuny, které znamenají povýšení a horizontální přesuny, při kterých se pracovník dostane hierarchicky na stejně postavené místo. Nevýhodou je však uvolnění jejich původního místa, jež musí být následně také obsazeno.⁵

Výhody:

- zlepšuje se morálka a motivace (personál si je vědom možnosti lepšího místa a rozvoje),
- snadnější a rychlejší naplňování volných míst,

⁴ Stýblo, Trylč, Čornejová, Pelech, Šenk, d'Ambrosiová, Leštínská, Valenta, (2008)

⁵ Kasper, Mayrhofer (2005)

- levnější než vnější získávání,
- zvyšuje se návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků.

Nevýhody:

- špatné pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku,
- na významná místa jsou povyšováni zaměstnanci pouze proto, že jsou v organizaci delší dobu „za zásluhy“,
- úsilí o určité pracovní místo může vést k neadekvátnímu soutěžení.⁶

2.3.2 Vnější zdroje

Mezi tyto zdroje patří hlavně nezaměstnaní na trhu práce, absolventi škol a jiných vzdělávacích zařízení připravující mládež na budoucí povolání, pracovníci zaměstnaní v jiných organizacích, kteří jsou ochotni změnit zaměstnavatele.

Výhody:

1. Pracovníků s různorodými schopnostmi nalezneme více vně organizace než uvnitř.
2. Zvenčí mohou být přineseny nové myšlenky, pohledy, poznatky, zkušenosti.
3. Je levnější a rychlejší získávat vysoce kvalifikované pracovníky zvenku, než je vychovávat v organizaci.

Nevýhody:

1. Získávání zaměstnanců je obtížnější a nákladnější.
2. Delší doba přizpůsobení a orientace pracovníků.
3. Možnost pocitu křivdy dosavadních pracovníků, kteří se cítí být kompetentními získat obsazované místo.⁷

Pro srovnání získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů jsem do příloh bakalářské práce, jako přílohu číslo 1, uvedla tabulku výhod získávání z interního a externího prostředí.

⁶ Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005)

⁷ Koubek (2002)

2.4 Proces získávání a výběr zaměstnanců

Důležitým cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být obstarání pracovníků, kteří jsou potřební k uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů, v dostatečném množství a kvalitě s vynaložením minimálních nákladů. Existují 3 fáze získávání a výběru zaměstnanců:

1. definování požadavků - tato fáze zahrnuje přípravu popisů a specifikací pracovního místa a také rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,
2. přilákání uchazečů- do této fáze spadá zkoumání a zhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,
3. vybírání uchazečů- je to poslední fáze, ve které probíhá třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.⁸

2.5 Definování požadavků

Abychom mohli na volné pracovní místo vybrat vhodného pracovníka, musíme nejprve vymezit požadavky místa pomocí popisu pracovního místa a na základě tohoto pak následně můžeme objasnit jaké schopnosti a kvalifikaci by měl uchazeč splňovat. Tyto pak slouží jako základna pro výběr metody získávání a výběru personálu.

2.5.1 Popis pracovního místa

Pokud je popis pracovního místa aktuální, využíváme jej, ale jestliže obsazované pracovní místo není nové, musíme tento popis aktualizovat. Vymezení pracovního místa pomocí pěti základních charakteristik:

- **základní cíle pracovního místa**- představuje účel, za kterým bylo místo vytvořeno nebo předpokládaný výsledek, se kterým má být vykonáváno. Toto vymezení je důležité zejména proto, aby pracovník nemusel vykonávat úkoly, které k naplnění cílů pozice nepřispívají,
- **výkonová kritéria**- na základě cílů pracovních míst vymezíme jejich výkonové kritéria, podle nichž jsou zaměstnanci hodnoceni,

⁸ Armstrong (2002)

- **pravomoci pracovního místa**- měly by obsahovat okruh a obsah rozhodnutí, které může pracovník provést samostatně nebo jen se souhlasem nadřízeného,
- **základní povinnosti pracovních míst**- zahrnuje činnosti a úkoly, které by měl držitel místa provádět k naplnění jeho cílů a za jejichž výkon je odpovědný. Jsou to ty povinnosti, které jejich nevykonáním nebo špatným vykonáním ovlivní předpokládané výsledky,
- **pracovní podmínky místa**- popisují vybavenost místa spolu s prostředím, kde je vykonáváno. Mohou se týkat také informací o přesčasech, nepravidelné pracovní době, pracovních cestách, práci z domova, vypořádávání se se zátěžovými situacemi.⁹

2.5.2 Specifikace požadavků na pracovníka

Zahrnuje požadavky na kvalifikaci, znalosti, dovednosti a další charakteristiky osobnosti potencionálního zaměstnance. Je odvozena z popisu pracovního místa. Udává kvality, které jsou žádoucí po jedinci ve prospěch plnění úkolů pracovního místa. Nejedná se o popis charakteristik současně zaměstnávaného jedince na daném pracovním místě. Existují dva nejvyužívanější modely specifikace, a to Rodgerův sedmibodový model a Munroův a Fraserův pětistupňový model.

Sedmibodový model se zaměřuje na:

1. fyzické vlastnosti- zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla, mluva
2. vědomosti a dovednosti- vzdělání, kvalifikace, zkušenosti
3. všeobecná inteligence- základní intelektuální schopnosti
4. zvláštní schopnosti- mechanické, manuální zručnosti, obratnost v používání slov nebo čísel
5. zájmy- intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity
6. dispozice (sklony)- přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, spoléhání sama na sebe
7. okolnosti (zázemí)- soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny

⁹ Stýblo, Urban, Vysokajová, (2007)

Pětistupňový model se zaměřuje na:

1. vliv na ostatní- tělesnou stavbu, vzhled, mluvu a způsoby
2. získanou kvalifikaci- vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti
3. vrozené schopnosti- přirozenou rychlost chápání a schopnost se učit
4. motivace- osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování
5. emocionální vybavení- citová stabilita, schopnost překonávat stres, a schopnost vycházet s lidmi¹⁰

Pro účely získávání a výběru zaměstnanců je potřeba rozdělit si požadavky na pracovníka na:

- nezbytné (jsou nejdůležitější, nelze z nich slevit, protože díky nim lze pracovat na daném místě),
- žádoucí (nejsou podmínkou pro přijetí na pracovní místo, ale jejich existence přispívá k dobrému výkonu práce, zaměstnavatel je může zdokonalit výcvikem a vzděláváním)
- vítané (nejsou podmínkou pro výkon práce, ale dělají pracovníka flexibilnějším v organizaci)
- okrajové (nejsou taktéž podmínkou pro výkon práce, lze je snadno zabezpečit jinak).

V nabídce zaměstnání se pak uvádějí veškeré požadavky nezbytné a dále některé požadavky žádoucí a vítané. Tento krok často ovlivňuje efektivnost získávání pracovníků, protože požadavky sdělované organizací potencionálním uchazečům, mohou přilákat nebo odradit stranu poptávky po práci.¹¹

2.6 Metody získávání zaměstnanců

Zvolení metody závisí na tom, na který ze zdrojů (vnitřních nebo vnějších) se organizace zaměří, jaké jsou požadované osobnostní charakteristiky na pracovníka, jak vypadá současný trh práce a hlavně jaké náklady je schopna společnost vynaložit na získání a jakou dobu má na nábor. Je to stejně důležitý proces jako výběr

¹⁰ Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005)

¹¹ Koubek (2002)

zaměstnanců, neboť tato fáze určuje uchazeče, z kterých vzejde při výběru vybraný zaměstnanec.

Pomocí internetu

Internet se využívá jako nástroj pro zveřejnění volného pracovního místa. Tato nabídka se zveřejňuje buď na on-line stránkách určených přímo k inzerování volných míst, stránkách agentur nebo dané organizace, popřípadě na stránkách medií obsahující kopie inzerátu uveřejněného v tisku. Obsahuje podrobnosti týkající se pracovního místa, zaměstnavatele, požadavků na pracovníka a někdy také formuláře nutné pro vyplnění, které slouží zvláštnímu programu v počítači k prvotnímu srovnání s požadavky organizace. Uchazeči komunikují se zaměstnavateli tzv. „on-line“. **Výhodou** je přístupnost k velkému počtu potencionálních uchazečů, rychlost a levnost ve srovnání s ostatními způsoby nabízení práce. Možnost širšího popisu pracovního místa a připojení nutných formulářů. **Nevýhodou** může být přehlcenost organizace velkým množstvím nevhodných žádostí.¹²

Inzeráty v tištěných médiích

Jeden z nejčastějších způsobů získávání pracovníků. Používá se většinou pro rozšíření informace o volném místě velkému množství kandidátů. Je nutno stanovit podobu inzerátu, jeho velikost, sepsat přijatelný text a vybrat médium, kde se bude inzerát nacházet, na tomto závisí efektivnost inzerátu. Pro nižší pozice jsou sepisovány inzeráty řádkově bez volného prostoru. Inzeráty na vyšší pozice už jsou většinou orámovány a graficky řešeny. Nesmí se v něm objevit jakákoliv forma diskriminace. Médium se volí na základě lokality, kde se personál hledá, a cílové skupiny. **Nevýhodou** této metody je nevhodnost pro obsazování vyšších míst, vysoké náklady, velký počet nevhodných odpovědí. **Výhody** jsou při hledání mladých zaměstnanců, specialistů nebo manažerských záloh, protože jsou dostupné širokému počtu kandidátů.¹³

Úřady práce

V rámci své působnosti se zabývají vývojem zaměstnanosti, sledují situaci na trhu a ovlivňují poptávku a nabídku ve svém obvodu. Zaměstnavatelům podávají

¹² Armstrong (2002)

¹³ Stýblo, Urban, Vysokajová (2007)

poradenské a informační služby v oblasti pracovních příležitostí, zprostředkovávají jejich volné pracovní místa uchazečům o zaměstnání zaregistrovaným na úřadu práce, obeznámí zaměstnavatele s otázkami týkajícími se zaměstnávání osob se zdravotním postižením, poskytnou příspěvek za jejich zaměstnávání a spolupracují při přizpůsobování pracovních podmínek pro tyto lidi, poskytuje příspěvky v rámci aktivní politiky zaměstnanosti. Tento výčet aktivit, které jsou poskytovány bezplatně, můžeme považovat za **výhody** spojené se získáváním personálu prostřednictvím úřadu práce. **Nevýhodou** je především nižší kvalifikace uchazečů zde zaregistrovaných.¹⁴

Uchazeči se nabízejí sami

Tuto pasivní metodu získávání pracovníků využívají organizace, které mají výbornou pověst, jejich pracovní místa jsou dobře platově ohodnocena, jsou prestižní a zajímavá, s výhodnými pracovními podmínkami, zaměstnaneckými benefity a dalšími možnostmi kariérního růstu nebo vzdělání a rozvoje. Uchazeči pak osobně přicházejí do organizace s nabídkou pracovní síly nebo se na ni písemně obracejí s touto žádostí. **Výhodou** je úbytek nákladů vynaložených na inzerci. Tato forma získávání má ale řadu **nevýhod**. Nabídky jsou často nepoužitelné, ovšem musí se jimi někdo zabývat. Jsou plynulé ne nárazové, což taktéž ovlivňuje práci personalistů, neboť musí reagovat na nabídku a zachovat se při odmítání tak, aby nebylo poškozeno dobré jméno firmy. Nelze při něm porovnávat větší množství uchazečů najednou, a proto se zvyšuje pravděpodobnost přijetí nevhodného pracovníka.¹⁵

Personálně poradenské firmy

Organizacím vyhledávají personál v rámci konkrétní zakázky. Tato práce je účinná a levnější než založení vlastního personálního oddělení. Personální poradci provádějí také **přímé oslovení (head-hunting)**- tato metoda se využívá pro hledání vedoucích pracovníků. Poradci jsou dobře informováni o pracovnících zaměstnaných v podnicích a na základě tohoto shromáždí jmenný seznam vhodných kandidátů na obsazované místo. Následně je kontaktují a snaží se vzbudit zájem o místo, pokud je to nutné, osloví je vícekrát, aby zjistili, zda se jejich postoj nezměnil. **Nevýhodou** jsou náklady na personálního poradce, které se odvíjí od hrubého

¹⁴ http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/cinnosti_up, 2010

¹⁵ Koubek (2002)

ročního platu zprostředkovaného pracovníka a činí 25- 30 %. Jako **výhodu** můžeme považovat to, že personální poradny stále častěji hledají nové způsoby oslovování uchazečů a pořádají náborové akce pro více podniků najednou za účelem snižování nákladů těchto podniků.¹⁶

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Příkladem mohou být na vysokých školách organizované veletrhy práce, kterých se účastní známé společnosti. Ty pak lákají studenty zajímavými vyhlídkami na rozvoj kariéry, atraktivním platovým ohodnocením, poutavým obsahem práce a možnostmi dalšího vzdělání. **Výhodou** je první větší kontakt s budoucími absolventy škol a uskutečnění tzv. screeningového pohovoru, během něhož dokážou rychle odhadnout, který kandidát je vhodným uchazečem a pozvat ho do další fáze výběrového řízení.¹⁷

Jako spolupráci můžeme také chápat provoz nebo podílení se na chodu instituce připravující na dělnická povolání, a tím si tak zabezpečovat manuální pracovníky. Aby si podniky zavázaly určitého studenta, uzavírají s nimi také smluvní dohody podpory během studií. **Nevýhodou** je nemožnost obsazování absolventů v průběhu celého roku nýbrž jen sezonní dosazování na pracovní místo.¹⁸

Dřívější uchazeči

Další metodou je získávání z databáze minulých nevybraných uchazečů. Zaměstnavatelé z počítačového systému, kde se shromažďují veškerí uchazeči, mohou získat pracovníka, pokud se objeví nové pracovní místo. **Výhodou** je oslovení uchazeče, který měl již dříve zájem o práci, s poměrně malými náklady. Existují i **nevýhody** jako např.: uchazeči nacházející se v databázi již mohou mít práci nebo neprojevují zájem o místo, o které nežádali, manažerům se nemusí líbit přijmout někoho, kdo se o konkrétní místo neucházel.¹⁹

¹⁶ Kasper, Mayrhofer (2005)

¹⁷ Dvořáková (2007)

¹⁸ Koubek (2002)

¹⁹ Thomson (2007)

Osobní doporučení

Vhodné uchazeče lze většinou najít pomocí doporučení spolupracovníků, kolegů, přátel či známých. Jako pomoc rozvoje této metody se využívají různé stimuly např. odměny, které pracovníky podnítí k doporučení dobrého kandidáta. Tuto metodu získávání zaměstnanců není dobré provádět ve státních institucích, neboť zde nejsou přesně určeny výkonnostní standardy. Tyto situace pak vedou spíše k zaměstnávání špatně umístitelných známých na trhu práce. **Výhoda** tkví především v tom, že informace a úsudek o schopnostech kandidáta získáváme od zdroje, kterému můžeme věřit a dozvíme se od něj více než jen z životopisů. **Nevýhoda** může být v tom, že manažeři pak tíhnou k obklopování se osobami, které znají. Pokud těmto osobám věří po všech stránkách, není důvod je nepřijímat, avšak nesmí se to stát pravidlem, protože toto získávání pak vede k vytváření jeho osobní, neformální zájmové skupiny. Takovéhle jednání může znamenat i manažerovu osobní nejistotu, která je nežádoucí a měla by být odstraněna. Pokud je tato tendence spojena i s vyšším platem přijímaného známého, může toto ovlivnit rozpočet a následnou nemožnost přijmout dalšího vhodného kandidáta.²⁰

Vývěsky

Další z metod je zveřejňování informací o volných místech na vývěškách. Nacházejí se v místech nejčastějšího pohybu velkého množství pracovníků v dané organizaci, aby případně sami mohli zažádat o místo nebo někoho doporučili. Jestliže chce organizace získat zaměstnance z vnějších zdrojů, jsou vývěsky vyvěšeny na místě dostupném i pro veřejnost, která nenavštěvuje organizaci. Na vývěsce jsou podrobně popsány všechny důležité informace o místě, jako je popis pracovního místa, pracovních podmínek i požadavků na uchazeče. Mělo by zde být uvedeno, kde se mají uchazeči hlásit a termín, ve kterém se mají hlásit. **Výhodou** je, že se jedná o nenáročnou a levnou metodu. Kandidáti získávají dostatek informací k tomu, aby věděli, jestli o práci mají zájem, tím se snižuje počet nevhodných uchazečů. Termínovanost umožňuje získat široký soubor kandidátů, ze kterých je možno vybrat vhodný personál a použít jednotné kritéria výběru. **Nevýhodou** je pouhé oslovení lidí, kteří si vývěsky všimnou, což bývají většinou jen lidé z okolí

²⁰ Stýblo, Urban, Vysokajová (2007)

organizace, a to znamená omezený počet uchazečů. Není tedy dobrá k hledání kvalifikovaných odborníků.²¹

Leasing personálu

Personální leasingové firmy mají své zaměstnance, které zapůjčují jiným organizacím na základě smlouvy a za určitý výpůjční poplatek, který obsahuje mzdu zaměstnávajícího a jistou částku za zapůjčení. Jsou vypůjčováni na dobu určitou nebo neurčitou. Leasingová firma má sepsanou s pracovníky smlouvu, má nad nimi příkazovací pravomoc a odvádí jim plat. Pracovník v podnicích, které si ho vypůjčují, využívá svou pracovní sílu a přijímá příkazy. **Výhodou** je rychlé získání pracovníka a možnost ho kdykoliv propustit. Před řádným zaměstnáním mohou být zapůjčení zaměstnanci pozorováni při každodenní práci. **Nevýhodou** jsou obtíže při začlenění zapůjčeného personálu.²²

2.7 Třídění uchazečů

Když zaměstnavatel zveřejní nabídku práce a přihlásí se mu dostatečné množství kandidátů, musí následně provést třídění a přebírání kandidátů.

- nejprve je sestaven jmenný seznam uchazečů s daty doručení žádosti a je zasláno písemné poděkování za zájem o práci, ještě před učiněním jakéhokoliv rozhodnutí.
- organizace může chtít po uchazečích vyplnění podnikového dotazníku, zaslání životopisu spolu s průvodním dopisem buďto na papíru nebo pomocí internetu. Tyto dokumenty pak slouží k třídění na základě stejných podmínek.
- následně jsou kandidáti srovnáváni s kritérii specifikace pracovního místa a jsou zařazováni do tří skupin: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní.
- přijatelní kandidáti se musejí dále protřídít tak, aby vznikl přijatelný počet pro pozvání k pohovoru. Nejideálnější počet je myšleno něco kolem 4 - 8 uchazečů, přičemž méně než čtyři znamenají poměrně malou volbu a více než osm může způsobit nepřehlednost a nutnost vynaložit velké množství času na pohovory.

²¹ Koubek (2002)

²² Kasper, Mayrhofer (2005)

- naplánuje se program pohovorů. Není dobré plánovat mnoho pohovorů do jednoho dne, neboť je pak rychle ztrácená koncentrace, což má za následek špatné rozhodování.
- uchazečům je poslána pozvánka k pohovoru prostřednictvím standardního dopisu. Spolu s pozvánkou je dobré zaslat také detailní informace o pracovním místě a organizaci.
- na závěr by měl být znovu přezkoumán seznam přijatelných uchazečů, kteří ale nebyli pozváni na pohovor a kandidátů na hranici přijatelnosti, zařadit některé z nich do rezervy a zaslat jim rezervační dopis (dopis s žádostí, jestli se organizace může obrátit na tohoto uchazeče v budoucnu při obsazování podobného volného místa). Ostatním kandidátům je zaslán odmítavý dopis, kde je jim vyjádřen dík za zájem o místo a kde jsou uvědoměni o jejich neúspěchu.²³

Dokumenty požadované od uchazečů mohou být:

- životopis,
- biodata,
- osobní dotazník,
- kopie o ukončení studia (diplom, vysvědčení),
- kopie certifikátů o ukončení dalšího vzdělání,
- pracovní posudky,
- reference,
- lékařské vysvědčení,
- přehled publikační činnosti.²⁴

Dotazník

Dotazník by měl obsahovat maximum informací o kandidátovi. Může zahrnovat otázky na vzdělání a odbornou přípravu uchazeče, na kterých závisí výkon práce, výčet předchozích zaměstnání a pracovních zkušeností, základní údaje uchazeče a další informace jako jsou např. jazyky, kterými uchazeč mluví nebo držení řidičského

²³ Armstrong (2002)

²⁴ Dvořáková (2007, str. 138)

průkazu. Neměl by se skládat z otázek o rodinném stavu, národnosti, státní příslušnosti nebo změněné pracovní schopnosti.²⁵

Existuje i druhá forma dotazníku a to otevřený dotazník, ve kterém má kandidát o místo umožněno detailněji rozepsat některé skutečnosti, zaujmout postoje nebo vyslovit se k daným skutečnostem. Využívá se více při obsazování míst manažerů či specialistů. Obsahuje informace o pracovní kariéře a o představách jejího budoucího vývinu, o nynějším pracovním zařazení a s tím souvisejících podmínkách, o podrobnostech předchozích zaměstnání, pracovních zkušenostech v zahraničí nebo zahraničních cestách, koníčcích a zájmech uchazeče, dále pak skutečnosti o tom, co jej na jeho práci nejvíce baví, o silných a slabých stránkách, co se mu líbí na zaměstnání, o které žádá a čím může pomoci k jeho kvalitnímu vykonávání.²⁶

Životopis

Patří k nejdůležitějším dokumentům, které uchazeči poskytují. Jeho obsah by měl být stručný, přehledně uspořádaný a má uvádět osobní a profesní vývoj. Nejčastěji je požadován strukturovaný životopis, ve kterém se na jeho levé straně nachází sloupec s časovými údaji a napravo události vztahující se k těmto datům. Skládá se z jednotlivých částí, jako jsou osobní údaje, vzdělání, pracovní zkušenosti nebo také znalosti a dovednosti, popřípadě zájmy. Pořadí vzdělání a praxe je psáno sestupně od nejnovějšího po nejstarší. U pracovních zkušeností se nepíše název práce, ale jen stručný popis náplně práce. Slouží k přípravě otázek pro rozhovor. V životopisu je hodnocena hojnost změn a jejich tendence, jestli docházelo k povýšení nebo k sesazení a s tím spojenému zvětšování nebo snižování odpovědnosti a pravomocí. Z užšího výběru jsou uchazeči vyřazováni, jestliže se v životopisu nacházejí mezi oblastí přípravy na povolání nebo pracovními zkušenostmi období, která nejsou objasněna.²⁷

Biodata

Alternativou nebo doplňkem k testování, které se věnuje stále větší pozornost jsou biodata. Tvrdí se, že najdeme souvztažnost mezi úspěšnou (či neúspěšnou) prací zaměstnanců a jednotlivými aspekty biografie na základě informací

²⁵ Thomson (2007)

²⁶ Koubek (2002)

²⁷ Dvořáková a kol. (2004)

poskytnutých na speciálně navrženém formuláři žádostí. Nejčastější použití metody biodat je jako předvýběrová screeningová metoda pro systematické třídění skrze velký počet uchazečů o zaměstnání s cílem produkovat spolehlivý užší výběr kandidátů. Kromě vytřídění potencionálně nevhodných kandidátů, se používají biodata například ve státní správě, aby „prosely“ nevhodné kandidáty, kterým se nemusí podařit přijímací test. Metoda biodat má extrémně vysokou prediktivní validitu, jeho kritici ale poukazují na snadnost, s níž by mohly být zneužity k diskriminaci proti jednotlivcům či skupinám např. zaměřením se na aspekty biografie, které nemohou ovlivnit. Systém biodat je nejprve zaměřen na výběr určitého počtu lidí, obvykle zaměstnanců, kteří jsou rozděleni na dvě skupiny: dobré zaměstnance a špatné zaměstnance. Všichni odpovídají na stejný seznam životopisných nebo s prací souvisejících otázek a následně jsou odpovědi navzájem srovnány, aby bylo vidět, jak velké jsou rozdíly mezi těmito dvěma skupinami. Na základě váhového systému jsou položky obodovány a je jim přiřazen různý význam, jako prediktorům budoucího pracovního výkonu.²⁸

2.8 Metody výběru zaměstnanců

Cílem výběru je vybrat na pracovní pozici toho nejvhodnějšího kandidáta, a proto musí být rozhodnuto jakou z řady metod výběru zvolit. Pomocí některé z metod výběru získáme o uchazečích potřebné informace, které nám pomohou při identifikování nejlepšího z nich.

Rozhovor

Pomocí něj si personalista může ověřit, zda jeho předběžné úsudky o kandidátovi byly správné. Obě strany získávají v jeho průběhu informace, které pak mohou srovnat se svými požadavky. Výhodou je znalost neverbální komunikace, poněvadž napomáhá poodhalit, jak se druhý člověk cítí, jeho postoje, popřípadě jestli řeč těla odpovídá slovnímu vyjádření. Existuje rozhovor strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný. **Strukturovaný pohovor** probíhá tak, že tazatel klade každému uchazeči předem připravené otázky. Tento pohovor pak umožňuje srovnání uchazečů podle stejných kritérií. Měly by se klást také nečekané a neobvyklé otázky, protože je velmi často dotazováno na otázky obecnějšího charakteru, na které se kandidát může připravit. **Nestrukturovaný pohovor** by měl

²⁸ Goss (1994)

vést zkušený hodnotitel, který je schopen proces rozhovoru plánovat, organizovat a kontrolovat. Jsou tři typy rozhovorů:

Rozhovor (1+1)

Je to rozhovor mezi reprezentantem zaměstnavatele a kandidátem. Je praktikován při výběru manuálních a administrativních pracovníků a jako první rozhovor do funkcí specialistů a manažerů.

Rozhovor před komisí

Při tomto rozhovoru jsou přítomni minimálně dva tazatelé společně hovořící s jedním kandidátem. Nejvhodnější jsou ovšem tři tazatelé, kteří mohou rychle vybrat vhodného kandidáta např. prostřednictvím hlasování.

Rozhovor určený k ověření odborných znalostí

Kandidáta hodnotí ti, kteří znají pracovní činnosti a úkoly volné-ho místa.²⁹

Výhodami rozhovoru jsou pro tazatele pokládání otázek jdoucích do detailů např. ohledně uchazečových pracovních zkušeností a zjistit tak, zda má schopnosti požadované pro dané místo. Umožňuje více popsat pracovní místo danému kandidátovi nebo zodpovězení jeho otázek ohledně perspektivy kariéry a dalších věcí týkajících se místa. Díky osobnímu setkání může tazatel předpovědět, jak by se kandidát začlenil mezi stávající pracovníky. Uchazeč má také možnost zhodnotit organizaci, tazatele.

Nevýhodami na druhé straně jsou malá validita a závislost na dovednostech tazatelů, kteří ne vždy vedou pohovor správně. Mezi další patří subjektivita osoby vedoucí pohovor při hodnocení uchazeče.³⁰

Assessment center

Jedna z nejlepších metod výběru. Je využíváno jak k výběru budoucích zaměstnanců, tak i ke zkoumání současných. Při této metodě je posuzováno více kandidátů najednou, přičemž je pozoruje více vyškolených assessorů, obvykle 4-6 vyšších vedoucích pracovníků. Uchazeči jsou hodnoceni v několika zkušebních

²⁹ Dvořáková (2007)

³⁰ Armstrong (2002)

situacích, jako jsou např. různé testy a cvičení, které určitým způsobem souvisí s požadavky volného pracovního místa (např. schopnost prosadit se, komunikační schopnost, analytické myšlení). Assessment center je prováděn podle předem stanovených pravidel a po dobu 2 - 3 dnů. Dělí se do tří fází: přípravná fáze, prováděcí fáze a feedback fáze.

Přípravná fáze, ve které je pečlivě projednán výběrový postup a požadavky pracovního místa na uchazeče, tedy také znaky typické pro pozici.

Prováděcí fáze, v níž jsou zadávány účastníkům praktické úlohy jako představení sami sebe, skupinová diskuse s hraní rolí i bez rolí, stručné přednášky a prezentace, zpracování případu a simulace úloh, „poštovní schránka-cvičení“- při němž musí prostudovat poštu a učinit patřičné rozhodnutí, sehrání rolí. Při této fázi musí účastníci čelit úkolům, které dříve neznali a které musí splnit jen po krátké přípravě. Pozorovatelé pozorují a zapisují, jak se kandidáti chovají při plnění jednotlivých úkolů. Díky této metodě mohou být posuzovány reakce kandidátů v situacích běžného pracovního dne.

Feedback fáze, při níž je na základě pozorování vypracován posudek, se kterým je uchazeč seznámen v rámci pohovoru.³¹

Testy pracovní způsobilosti

Další metodou výběru je testování, na jehož základě může být předvídan budoucí výkon na pracovním místě. Testy jsou utvořeny tak, aby uchazeče nediskriminovali. Kandidáty testuje osoba, která je řádně proškolená. Dělí se na testy:

- **schopností**- zabývají se duševními schopnostmi jako jsou verbální, numerické a prostorové schopnosti,
- **osobností**- zkoumají zda je uchazeč extrovert nebo introvert, stabilní či neurotický, nebo jestli patří do skupiny závislých nebo nezávislých,
- **intelligence**- měří duševní, mechanické nebo smyslové dispozice (paměť, prostorové vidění, schopnost úsudku, numerické myšlení).³²

³¹ Kasper, Mayrhofer (2005)

³² Thomson (2007)

Grafologie

Bývá používána jako doplňková metoda výběru. Je založena na rozboru písma kandidáta a informuje o osobnostních vlastnostech uchazeče. **Výhoda** tkví v tom, že uchazeč nemusí vědět o použití této metody. **Nevýhoda** této metody je v náročnosti výkladu zkoumaných znaků. Budoucí pracovní výkon kandidáta lze grafologií predikovat velmi omezeně.³³

2.9 Validita metod výběru zaměstnanců

Pomocí prognostické validity se měří kvality výběrové metody. Znamená to, že validita udává, do jaké míry lze předpovědět vhodnost kandidáta na dané obsazované místo pomocí určité výběrové metody (rozhovor, test). Hodnoty validity mohou ležet v rozmezí 0 až 1. Je-li hodnota rovna 1, pak to znamená, že daná metoda udává naprosto přesnou předpověď budoucího výkonu pracovníka. Je-li hodnota 0, neshodují se výsledky metody s pracovním výkonem na pracovišti. Různé výzkumy prognostické validity ukazují, že lze dosáhnout hodnoty 1 jen teoreticky. Ve skutečnosti jsou tyto hodnoty nižší a zjištěná hodnota prognostické validity nad 0,3 může být vnímána jako dobrá hodnota nebo vyšší validita. I když může tato hodnota vypadat nízce, tak při doplňkovém nasazení metody s touto hodnotou může být užitečná. Prognostickou validitu ovlivňuje řada faktorů jako např. kvalita použitého nástroje, cílová skupina, pravomoce lidí vykonávajících metodu nebo kritérium, pomocí kterého bude měřen výkon kandidáta. Testy inteligence mají validitu rozdílnou u mládeže, u kterých je vyšší než 0,4, než u vědců, kde je menší jak 0,2. Životopisné dotazníky vykazují rozdílnou validitu, pokud je pracovní úspěch hodnocen na základě posudku nadřízeného ($r=0,32$) a pokud je hodnocen na základě mzdy ($r=0,52$).³⁴

Existují i další faktory, než jaké jsou uvedené výše, které ovlivňují validitu, díky čemuž se mohou její hodnoty lišit u různých výzkumů. Těmito faktory jsou počet osob zahrnutých do výzkumu, jejich složení, připravenost výběrových metod a závisí i na zemi, ve které se výzkum prováděl.³⁵ V následující tabulce 2.2 jsou uvedeny hodnoty prognostické validity pro jednotlivé metody, jak od autorů Kaspera, Mayrhofera tak od autorů Blahy, Mateiciuca, Kaňákové pro srovnání.

³³ Stýblo, Urban, Vysokajová (2007)

³⁴ Kasper, Mayrhofer (2005)

³⁵ Blaha, Mateiciuc, Kaňáková (2005)

Tab. 2.2 Srovnání hodnot prognostické validity výběrových metod

Podle Kaspera, Mayrhofera	Validita
Test inteligence	0,27-0,61
Multimodální pohovor	0,27- 0,51
Životopisný dotazník	0,37
Zkušební doba	0,44
Strukturovaný pohovor	0,40
Assessment center	0,45
Test výkonu	0,45
Pracovní vysvědčení a reference	0,26
Grafologická expertiza	0,2
Test osobnosti	0,15
Školní známky	0,15
Nestrukturovaný pohovor	0,14
Podklady k žádosti o místo	0,14
Podle Bláhy, Mateicuca, Kaňákové	Validita
Assessment centre (pro povyšování)	0,6
Ukázka práce	0,5
Assessment centre (pro výkon)	0,4
Strukturovaný pohovor	0,3
Nestrukturovaný pohovor	0,2
Reference	0,2
Grafologie	0,1
Astrologie	0,1

Zdroj: Kasper, Mayrhofer (2005), Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005)

2.10 Hodnocení efektivnosti metod získávání

Při tomto hodnocení lze uplatnit různé ukazatele. Organizace se může zaměřit na:

- náklady na získání pracovníka,
- množství žádostí o pracovní místo,
- čas, který uplyne od zveřejnění volného místa do jeho obsazení,
- poměr mezi počty kandidátů, kteří byli pozváni k pohovoru k těm, kteří podali žádost,
- poměr mezi došlými uchazeči k pohovoru k těm, kteří podali žádost o zaměstnání,
- pracovní výkon kandidáta po uzavření pracovního poměru,

- doba pracovního poměru,
- míra fluktuace nových pracovníků,
- podíl žen nebo menšin mezi kandidáty a ve srovnání s jejich počty mezi obyvatelstvem.³⁶

Můžeme také posuzovat jednotlivé metody získávání zaměstnanců na základě kritérií a k nim přiřazených škál odpovědí.

- **Finanční náročnost**

- | | |
|----------------------|----------------------------|
| a) minimální náklady | c) průměrné náklady |
| b) nízké náklady | d) finančně náročný způsob |

- **Časová náročnost**- metodou lze najít a získat pracovníka

- | | |
|----------------|-------------------------|
| a) ihned | c) do 6měsíců |
| b) do 3 měsíců | d) za více než 6 měsíců |

- **Administrativní náročnost**

- | | |
|----------------------|---------------------|
| a) nízká (do 40%) | c) vysoká (60-100%) |
| b) střední (40- 60%) | |

- **efektivita z hlediska získávání vhodných uchazečů**

- | | |
|--------------------------|-----------|
| a) nízká | c) vysoká |
| b) střední ³⁷ | |

³⁶ Dvořáková (2007)

³⁷ Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005)

3 Charakteristika organizace

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem si vybrala společnost OVAK a.s, v níž bude zkoumán proces získávání a výběru pracovníků. Tato vodárenská společnost je dlouhodobě stabilní, respektovaná firma s výbornou pověstí.

3.1 Představení společnosti OVAK a.s

Společnost Ostravské vodárny a kanalizace a.s. vznikla 1. května 1992 privatizací státního podniku Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava, ze kterého vznikly akciové společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. a Ostravské vodárny a kanalizace a.s.. Její sídlo se nachází v Ostravě-Moravské Ostravě na ulici Nádražní. Mezi hlavní akcionáře patří skupina Suez Environnement, která je v současné době přítomna celkem v 6 vodárenských společnostech v ČR, Statutární město Ostrava a RNDr. Lubomír Habrnál. Ostravské vodárny a kanalizace a. s. jsou společností provozní.

Mezi hlavní činnosti společnosti patří provoz vodohospodářské infrastruktury na území města Ostravy. Majiteli vodovodní a kanalizační sítě je statutární město Ostrava, tudíž OVAK a.s. mají tuto síť pouze v pronájmu. Další činnosti, které poskytují, jsou odvádění odpadní vody od více než 314 000 obyvatel města Ostravy, čištění komunálních, průmyslových, koncentrovaných odpadních vod, mezi něž spadají služby jako čištění kanalizací a kanalizačních přípojek, vývoz a čištění žump, septiků a jímek, monitoring kanalizační sítě a měření odpadních vod. Zabývají se také činnostmi od technických (vyjadřování k dokumentaci, vytyčování a zakreslování vodohospodářských sítí, prodej digitálních dat a tištěných situací), projekčních (zpracování projektů vodovodních a kanalizačních přípojek) až po výstavbu nových vodovodních přípojek, opravu vnitřních a venkovních rozvodů pitné vody, výstavbu a opravu kanalizačních přípojek, laboratorní rozborů pitné a odpadní vody, jako jsou chemické rozborů vod, mikrobiologické rozborů pitné vody a biologické rozborů vod.

Od roku 2005 společnost OVAK a.s. splňuje požadavky integrovaného systému managementu pro oblasti systému managementu jakosti dle ISO 9001, systému environmentálního managementu dle ISO 14001 a systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001. V roce 2009 společnost obhájila plnění požadavků. Tyto certifikáty platí pro výrobu a distribuci pitné vody, provoz vodovodní a kanalizační sítě, provoz čistíren odpadních vod včetně řízení zákaznických služeb.

3.2 Organizační struktura OVAK a.s.

Organizační struktura je založena na liniovém typu, kdy jeden vedoucí řídí vedoucí podřízených jednotek, tito pak řídí vedoucí jim podřízených jednotek. V čele struktury stojí generální ředitel společnosti, pod kterého spadají 4 úseky: personálně-právní úsek v čele s personálně-právním ředitelem, obchodní úsek vedený obchodním ředitelem, výrobní úsek s výrobním ředitelem a finanční úsek řízený finančním ředitelem. Každý úsek má svá oddělení s vedoucím. Výrobnímu úseku jsou pak podřízeny jednotlivé provozy v čele s vedoucím - provoz zdrojů a úpravy vody, provoz vodovodní sítě, provoz centrálního dispečinku, provoz kanalizační sítě, provoz ČOV. Organizační struktura je uvedena v přílohách bakalářské práce jako příloha č. 2.

3.3 Struktura zaměstnanců

Celkový počet zaměstnanců společnosti k prosinci 2010 činí 385. Zaměstnanci se nacházejí buďto na technicko-hospodářských nebo dělnických pozicích. Díky poskytnutým interním materiálům mám možnost uvést počty na jednotlivých pozicích, což znázorňuje graf č. 3.1, a další rozdělení zaměstnanců podle různých hledisek.

Graf č. 3.1 Počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích k 31.12. 2010

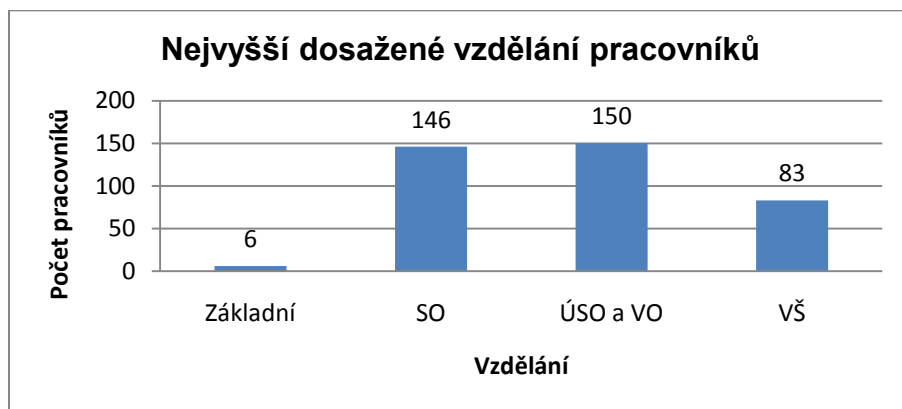


Zdroj: vlastní zpracování z interních dat OVAK a.s., 2010.

Z grafu je patrné, že se na technicko-hospodářských pozicích nachází 52% zaměstnanců, což činí 199 lidí. Naproti tomu na dělnické pozice je dosazeno 186 zaměstnanců, což může být vyjádřeno 48 %.

Dále jsem se zaměřila na rozdělení zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání, znázorněné grafem č. 3.2

Graf č. 3.2 Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků OVAK a.s.

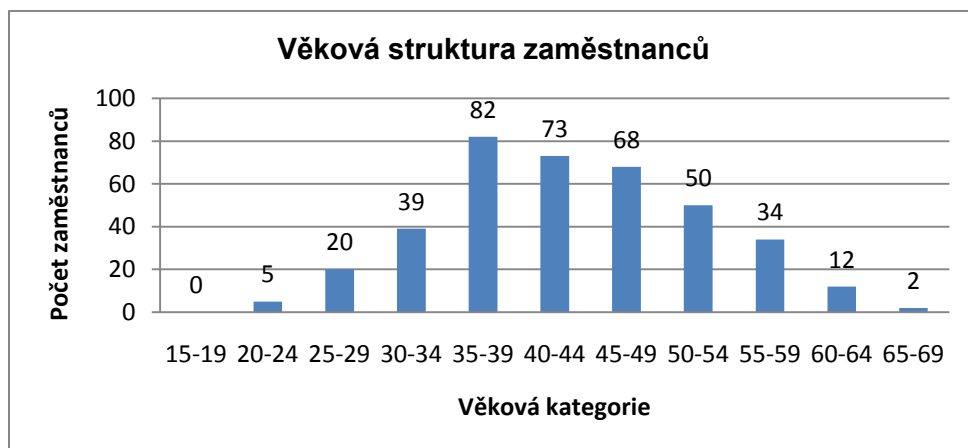


Zdroj: vlastní zpracování z interních dat OVAK a.s., 2010.

Firma OVAK a.s. zaměstnává nejvíce pracovníků s úplným středním odborným vzděláním s maturitou a vyšším odborným vzděláním, dále pak 83 pracovníků s vysokou školou. Tento stav je předvídatelný, neboť se jedná o organizaci, která vykonává mnoho odborných činností a prací, na něž je potřeba odborného a vzdělaného personálu. Pracovníci s těmito kvalifikacemi jsou zařazeni nejspíše na technicko-hospodářských pozicích. Je zde uvedeno také 146 zaměstnanců se středním odborným vzděláním a 6 se základním, kteří pravděpodobně vykonávají méně náročné profese na vzdělání jako např. dělníci.

Zajímala mě také věková struktura pracovníků Ostravských vodáren a kanalizací a.s., již znázorňuje následující graf č. 3.3

Graf č. 3.3 Věkové složení zaměstnanců OVAK a.s.



Zdroj: vlastní zpracování z interních dat OVAK a.s., 2010.

Z výše uvedeného grafu jsem vypožadovala, že firma zaměstnává širokou věkovou škálu pracovníků. Ovšem také jsem si všimla tendence stoupajícího počtu zaměstnanců s rostoucím věkem pracovníka a to až do období 35- 39 let věku, ve kterém je zaměstnáváno nejvíce pracovníků.

Jak jsem se dozvěděla z interních zdrojů, v roce 2009 od ledna do prosince odešlo 25 zaměstnanců, do prosince roku 2010 zase odešlo 28 pracovníků. Proto jsem se dále zabývala důvody ukončení pracovního poměru v organizaci, které ukazuje tabulka č. 3.1.

Tab. č. 3.1 Důvod ukončení pracovního poměru v OVAK a.s

	Rok 2010	Rok 2009
Výpověď daná zaměstnancem	1	3
Ve zkušební době - ze strany OVAK	2	1
Ve zkušební době - zaměstnanec	4	0
Dohoda - zdravotní důvody	1	3
Dohoda - bez udání důvodu	10	4
Dohoda - odchod do důchodu	2	6
Dohoda - organizační změny	3	3
Doba určitá	5	5

Zdroj: vlastní zpracování z interních dat OVAK a.s., 2010.

Z výše uvedené tabulky je patrné, že v roce 2010 nejvíce pracovníků opustilo organizaci na základě dohody bez udání důvodu, dále pak na základě uplynutí pracovního poměru uzavřeného na dobu určitou a ukončení poměru zaměstnancem ve zkušební době. V roce 2009 pak personál většinou odešel z OVAK a.s. na základě uběhnutí doby určité a z důvodu odchodu do důchodu.

V následující kapitole se zaměřím na samotnou analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti na základě informací, které mi byly poskytnuty.

4 Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Tato část mé bakalářské práce je zaměřena na analýzu procesu získávání a výběru personálu v Ostravských vodárnách a kanalizacích a.s. Tuto analýzu jsem mohla provést na základě informací získaných schůzkami se zdejší personální pracovníci, která mi ochotně poskytla potřebná data a náhled do chodu společnosti v této oblasti, dále díky dotazníkům rozdaných mezi pracovníky společnosti a internetových stránek podniku.

Získáváním a výběrem pracovníků v této společnosti se zabývá, pro tyto účely zřízené, personální oddělení. V organizační struktuře spadá personální oddělení spolu s dalšími třemi odděleními pod personálně-právní úsek. Je zde zaměstnáno celkem 5 pracovníků, kteří mají na starost jednotlivé agendy, jako jsou získávání a výběr vhodných pracovníků na dané pozice, vyřizování pracovněprávních záležitostí spojených se vznikem, průběhem a ukončením pracovního poměru, zajišťování vzdělávacích, rozvojových a sociálních programů pro zaměstnance. Součástí personálního oddělení je také zpracování a výpočet mezd.

Aby mohl personalista začít se získáváním zaměstnanců, musí nejprve obdržet požadavek na přijetí zaměstnance na dané pracovní místo, a to od vedoucích jednotlivých útvarů, kteří předtím identifikovali potřebu zaměstnance na určité pracovní místo. Všechny takto obdržené požadavky musejí být před započetím procesu získávání schválené podpisem odborného ředitele a personálně-právní ředitelky.

Popisy jednotlivých pracovních míst, díky nimž může firma určit jaké schopnosti a dovednosti by měl pracovník na daném místě mít, jsou uloženy na interním síťovém disku a seřazeny podle úseku, pod který spadají. Přístupová práva k nim mají pouze vedoucí pracovníci a personalisté. Obsahují pracovní podmínky, charakteristiku pracovního místa a jeho kompetence, které personalista aktualizuje a stanovuje na základě domluvy s vedoucími útvarů. V organizačním řádu společnosti nejsou tyto popisy míst zveřejněny, ale jsou zde uvedeny poslání pro každý z úseků a odpovědnosti a povinnosti jednotlivých oddělení spadajících pod daný úsek.

V organizaci se využívá k hledání potencionálních zaměstnanců jak vnitřních, tak vnějších zdrojů. Personalista nejprve zkoumá, zda-li se v podniku nenachází mezi stávajícími vlastními pracovníky takoví, kteří mají požadované vzdělání, vlastnosti, schopnosti a dovednosti i na jiný druh činnosti než kterou provádějí. Pro podnik je takovýto zdroj získávání výhodný, neboť tiito pracovníci znají jeho kulturu a lépe

probíhá proces adaptace při jejich případném přeřazení na jiné místo. Interní získávání personálu je pro podnik taktéž snadnější, rychlejší a především levnější než externí, ke kterému přistupují, pokud nenaleznou vhodné zaměstnance v rámci vnitřních zdrojů.

4.1 Metody získávání zaměstnanců

Společnost OVAK a.s využívá k získávání personálu několik metod. K přilákání pracovníků používají zejména inzeráty zveřejňované v novinách, na internetu a interně na nástěnkách, využívají služeb úřadů práce. Někteří uchazeči se však hlásí také sami bez jakékoliv iniciativy ze strany společnosti.

Inzerát

Společnost využívá pro zveřejnění inzerce služeb společnosti Kariéra s.r.o. Nejprve pošle personalista dané společnosti dopis s požadavkem na uveřejnění inzerátu, který musí být schválen personálně-právní ředitelkou. Tento dopis obsahuje žádost o uveřejnění inzerce v daném denním tisku společně s požadavkem na jeho vzhled a samozřejmě také vlastní text inzerátu. OVAK a.s požaduje zveřejňovat novinové inzeráty především v Moravskoslezském deníku a MF DNES Moravskoslezský kraj. Následně zasílá Kariéra s.r.o. personalistovi návrh, jak by měl daný inzerát vypadat a pokud je vše v pořádku, je mezi nimi sepsána dohoda o podmínkách uveřejnění inzerce schválena a podepsána personální ředitelkou.

Kariéra s.r.o. poskytuje OVAK a.s. také bezplatně uveřejnění těchto inzerátů na internetových stránkách www.kariera.sro.cz a www.idnes.cz, což je výhodné, poněvadž se personalista tímto nemusí zabývat a vynakládat tak čas, který může využít k plnění jiných potřebných činností.

Inzeráty na volná pracovní místa se vkládají také na domovské stránky společnosti www.ovak.cz do sekce kariéra - aktuální nabídka volných pracovních míst.

Inzeráty personalista taktéž vyvěšuje na interních nástěnkách tak, aby k nim měli přístup zaměstnanci, kteří mohou sami požádat o místo nebo někomu místo doporučit. Pro veřejnost nejsou tyto inzeráty příliš určeny, neboť jsou nejčastěji umísťovány na nástěnkách v sídlech společnosti (ředitelství a provozy), které se nacházejí v místech, kde zákazník obvykle nemá přístup.

Podle inzerátů, které mi byly poskytnuty ke zhlédnutí a jež byly v roce 2010 publikovány ve výše zmíněných denních tiscích, jsem zjistila, že většina inzerátů obsahuje:

- logo společnosti,
- název pozice,
- požadavky na uchazeče,
- adresa pro zasílání písemných přihlášek, e-mail,
- termín pro doručení přihlášek
- www stránky společnosti.

Náklady na inzerci nejsou zanedbatelné částky, což také dokazuje následující tabulka č. 4.1, která udává tyto náklady za rok 2009 a 2010.

Tab. č. 4.1 Náklady na inzerci v OVAK a.s.

Rok	Počet inzerátů	Náklady
2010	8	97 503 Kč
2009	6	74 480 Kč

Zdroj: vlastní zpracování z interních dat r. 2010

Uchazeči hlásící se sami

Jelikož tato organizace patří mezi dlouhodobě stabilní a respektované firmy s výbornou pověstí a to nejen v Ostravě, ale i v okolním regionu, může využívat pasivní metody získávání zaměstnanců. Uchazeči jim sami nabízejí svou pracovní sílu a zasílají žádosti o přijetí, aniž by bylo vypsáno jakékoliv volné pracovní místo. Tito jsou zařazeni do databáze a později při požadavku na obsazení volného pracovního místa kontaktováni a po domluvě zařazeni do výběrového řízení. Existuje zde ale riziko, že takovíto uchazeči po uplynutí určité doby od odeslání žádosti už nejsou nezaměstnaní a nemají zájem o místo.

Dřívější uchazeči

OVAK získává personál rovněž pomocí databáze minulých uchazečů, kteří neuspěli v dřívějších výběrových řízeních. Personalista má možnost v počítačovém systému vyhledat neúspěšné uchazeče a kontaktovat některé z nich, jestli mají stále zájem o práci, ochotu pracovat v podniku a může je zařadit do výběrového řízení na dané místo. U každého dřívějšího uchazeče lze v programu vidět, jak často, kdy a na

jaké pozice se doposud hlásil, což může značit jeho trvalý zájem a touhu být zaměstnán v podniku. Podle tohoto personalista posuzuje, jestli daného kandidáta oslovit a zároveň vybírá a kontaktuje takové, kteří mají nejlepší předpoklady pro danou práci.

Pokud personalista získá dostatečné množství kandidátů na místo ze své evidence uchazečů tzn. z dřívějších uchazečů o konkrétní místo a z uchazečů přihlášených, aniž by bylo vypsáno volné pracovní místo, tak už ve většině případů nezveřejňuje inzeráty na volné pracovní místo a výběr provádí pouze z těchto uchazečů. Toto neplatí při obsazování technických pozic.

Úřady práce

Společnost spolupracuje při získávání zaměstnanců také s úřady práce, jelikož je to jejich povinností danou ze zákona. OVAK a.s hlásí volná pracovní místa a jejich charakteristiku do 10 kalendářních dnů od vytvoření nebo uvolnění pracovních míst. Pokud ovšem personalista nalezne nového vhodného pracovníka na danou pozici v době před uvolněním místa např. ve výpovědní době současného pracovníka nebo do dané lhůty 10 dnů, pak tuto skutečnost hlásit nemusí. Tato metoda je levná, ovšem na druhé straně společnost nemá dobré zkušenosti s takto získanými pracovníky, neboť zřídka kdy dostatečně splňují jejich požadavky.

Doporučení současným zaměstnancem

Personalisté odesílají jednotlivé nabídky pracovních míst na všechny své provozy, kde si jich mohou povšimnout zaměstnanci a případně doporučit svého známého, pokud splňuje dané požadavky, na volné místo. Takto získaní uchazeči posílají své životopisy nebo dotazníky a většinou uvádějí, že mají doporučení od konkrétního zaměstnance. Tito doporučení uchazeči procházejí stejným výběrovým řízením jako všichni ostatní.

4.2 Třídění uchazečů

Podnik požaduje po uchazečích, aby zasílali své písemné nabídky v podobě životopisu nebo vyplněného dotazníku, který mohou nalézt na internetových stránkách společnosti. Tyto dokumenty slouží k budoucímu roztrídění kandidátů na pracovní místo.

Životopis, který podnik vyžaduje, by měl být strukturovaný profesní a zaslán v písemné nebo elektronické podobě na uvedenou adresu v nabídce volného místa, v daném termínu. Pokud kandidát nemá k dispozici tento životopis, může místo toho vyplnit dotazník pro uchazeče o zaměstnání, který jak jsem již uvedla výše, je dostupný na domovských stránkách OVAK a obsahuje:

- základní informace o uchazeči,
- vzdělání,
- odborné stáže,
- praxe,
- další dovednosti a znalosti.

Přesná podoba dotazníku je uvedena v přílohách bakalářské práce jako příloha č. 3. Tyto nabídky jsou shromažďovány na centrální evidenci došlé pošty tzn. na podatelně, kde musí být nejprve jednotlivé životopisy zaevidovány a následně předány personalistce.

Takovéto žádosti pak personalista zpracovává do počítačového personálního informačního systému nazvaného ODYSEA, modulu PEM – personální marketing. Zapisuje do něj odděleně uchazeče, kteří reagují na konkrétní zveřejněné pracovní místo a ty, které získá pasivně. Personalista nejprve založí akci s názvem obsazované profese a vygeneruje číslo, pod kterým bude daná akce evidována. Kandidáty pak přiřazuje k jednotlivým akcím, podle toho na jakou pozici se hlásí. Pokud se jedná o uchazeče získaného pasivně, personalista vyhodnotí, na které pozice by se daný pracovník hodil a přiřadí ho k nim. Později, když hledá uchazeče na dané místo v této skupině pasivních, jí systém poskytne vhodné kandidáty. Při zadávání osob do systému personalista vpisuje některé údaje, které získá z životopisu popřípadě dotazníku, jako jsou:

- základní údaje o osobě,
- kontakt (telefon, e-mail),
- vzdělání,
- průběh zaměstnání,
- jazykové a ostatní dovednosti.

Pokud personalista nalezne vhodného kandidáta na obsazovanou pracovní pozici ve skupině pasivních nebo v dřívějších neúspěšných kandidátech, telefonicky ho kontaktuje, pokud má tato osoba stále zájem pracovat v organizaci a může ho zařadit do daného výběrového řízení. Pokud kandidát souhlasí, tak ho personalista přeřadí k dané akci. Po zadání všech osob do systému personalista vytiskne sestavu všech přihlášených na danou pozici. V této sestavě jsou kandidáti seřazeni abecedně. Sestava se dává do složky s průhlednou přední stranou spolu s textem aktuálního inzerátu, kopií schváleného požadavku na požadované místo, kopiemi životopisů a odborným testem včetně správných odpovědí. Personalista předkládá tyto podklady k výběrovému řízení členům komise, kteří budou později přítomni u rozhovoru.

Komise, která obdrží složku s kandidáty, označí ty nejvhodnější, jenž si přeje pozvat k výběrovému pohovoru. Obvykle je vybíráno okolo 12 uchazečů. Personalista následně vytvoří seznam pozvaných uchazečů k pohovoru s časovým harmonogramem a obešle vybrané uchazeče pozvánkou, kde jim sděluje:

- rozhodnutí o pozvání k přijímacímu pohovoru na obsazení dané pracovní pozice,
- datum a čas konání pohovoru,
- místo pohovoru,
- telefonní kontakt pro případ, že se uchazeč nebude moci dostavit.

4.3 Metody výběru zaměstnanců

Organizace využívá k výběru těch nejvhodnějších pracovníků, kteří mají splňovat požadavky místa tak, aby kvalitně a efektivně vykonávali svou práci na dané pozici, na dané pracovní místa dvě metody výběru:

- odborný test,
- pohovor.

Odborný test

Těsně před tím, než se uchazeči zúčastní výběrového pohovoru, musejí nejdříve absolvovat odborný test. Tento test připravuje vedoucí nebo odborný pracovník. Na jeho vyplnění mají uchazeči něco okolo 15 - 30 minut podle náročnosti testu a tudíž toho jestli se jedná o technicko-hospodářskou pozici nebo pozici dělnickou. S touto dobou musí personalita počítat při sestavování časového

harmonogramu. Po vyplnění personalista předá test komisi, která je později přítomna u pohovoru, ta ho ihned vyhodnotí, aby před započítím rozhovoru věděla, jak uchazeč dopadl.

Výběrový pohovor

Pohovor je hlavní výběrovou metodou ve společnosti OVAK a.s. Uskutečňuje se před komisí, jejíž složení závisí na tom, jestli se obsazuje technicko-hospodářské nebo dělnické místo. Při zaměstnávání technicko-hospodářských pracovníků se pohovoru zúčastňuje personální ředitel, příslušný odborný ředitel, vedoucí úseku a vedoucí personálního oddělení. U přijímání dělníků je pak toto složení menší.

Rozhovor se koná v předem zajištěné kanceláři nebo místnosti v sídle společnosti a jedná se o vzájemnou komunikaci mezi uchazečem a komisí. Uchazeč je dotazován na to, odkud se dozvěděl o volném místě, proč má zájem pracovat na dané pozici a ve společnosti OVAK a.s., kdy by mohl eventuálně nastoupit na dané místo. Dotazy jsou taktéž směřovány k otázkám platu a praxe. Kandidáti uvádějí, jakou výši platu by si představovali, aby komise mohla posoudit, zda se tato částka nachází v rozmezí částek, které je ochotna společnost zaměstnanci platit. Hovoří rovněž o svých předchozích pracovních zkušenostech. V průběhu výběrového pohovoru je dán uchazeči prostor na jeho případné dotazy a jsou mu sděleny informace o volném pracovním místě.

Při pohovorech s uchazeči komise posuzuje určitá kritéria. Mezi ně patří např. jak zkušenosti, které uchazeč nabyl v oboru v minulých zaměstnáních, tak způsob vystupování skládající se ze slovních i mimoslovních projevů. Dále se do hodnocení promítá schopnost kandidáta komunikovat, tzn. jak dovede reagovat na dotazy popřípadě odpovídat „k věci“, a jeho zájem na svém dalším rozvoji a ochotě doučit se chybějící znalosti.

Na základě výběrového rozhovoru se navrhne kandidát a jeho náhradník a udělá se zápis z pohovoru s uchazeči o místo. Zápis obsahuje datum konání pohovoru a název obsazovaného místa, jména a pozice jednotlivých členů komise, informaci o počtu poznaných a dostavených uchazečů a o tom odkud byli uchazeči získáni. Kromě toho se zde zapisuje, jestli uchazeči plnili předpoklady a které kritéria při pohovoru komise posuzovala. Ustanovuje se zde i uchazeč, kterého komise doporučuje přijmout a datum nástupu do pracovního poměru. Tento dokument musí být podepsán ředitelem, jenž rozhoduje o přijetí nebo nepřijetí navrženého kandidáta,

v případě dělnických profesí je to personální ředitelka a technických profesí to je generální ředitel.

Po ukončení výběrového řízení personalista zasílá všem účastníkům sdělení formou dopisu. Těm, kteří nebyli vybráni ani k pohovoru, děkují za zájem pracovat u společnosti OVAK a.s., ale s politováním jim oznamují, že nebyli vybráni na obsazení pozice a zároveň se dovolují o jejich zařazení do personální databáze. Ti účastníci, kteří se zúčastnili pohovoru, ale nebyli vybráni, obdrží sdělení k přijímacímu pohovoru, kde jim rovněž děkují za účast a oznamují jim jejich neúspěch. Úspěšní kandidáti dostanou sdělení k přijetí do pracovního poměru a informace ohledně sepsání pracovní smlouvy.

4.4 Validita metod výběru zaměstnanců ve společnosti OVAK a.s

V následující podkapitole zhodnotím metody výběru ve společnosti OVAK a.s. pomocí prognostické validity jednotlivých metod používaných v této firmě. Určuji tedy, zda užívané metody dokážou dostatečně předpovědět vhodné kandidáty na dané místo. Při hodnocení vycházím z teoretické části bakalářské práce, kde je validita popsána spolu s hodnotami pro jednotlivé metody.

Prvotně jsou kandidáti vybírání na základě životopisů nebo životopisných dotazníků, jejichž validita se pohybuje okolo hodnoty 0,37 podle autorů Kaspera a Mayrhofera. Tuto hodnotu můžeme považovat za dobrou – vyšší validitu. Podle stejných autorů mají dále používané strukturované pohovory validitu 0,4, avšak podle Bláhy, Mateicuca, Kaňákové jen 0,3. Obě hodnoty jsou však vyšší validity a mohou být pravdivé, jelikož existuje řada faktorů jí ovlivňujících. Poněvadž je výběrový pohovor doplňován o odborný test můžu říci, že je tato metoda výběru užitečná.

4.5 Hodnocení efektivnosti metod získávání v OVAK a.s.

Posuzuji zde efektivnost jednotlivých používaných metod získávání uchazečů ve společnosti z hlediska finanční, časové, administrativní náročnosti a získání vhodných uchazečů. Toto zjištění je pro společnost důležité, neboť by se měla zaměřovat na takové metody, které zajistí získání dostatečného množství a kvality kandidátů úměrné k nákladům, času a administrativě. Pořadí metod, jež jsem stanovila na základě porovnání jednotlivých hledisek je uvedeno v následující tabulce č. 4.2.

Tab. č. 4.2 Efektivnost metod získávání zaměstnanců

Pořadí	Metoda	Finanční náročnost	Časová náročnost	Administrativní náročnost	Efektivita z hlediska získání vhodných uchazečů
1.	Inzerce na internetu	Minimální náklady	Do 3 měsíců	Nízká (do 40%)	vysoká
2.	Inzerce V novinách	Finančně náročný způsob	Do 3 měsíců	Vysoká (60%- 100%)	vysoká
3.	Inzerce na nástěnkách	Minimální náklady	Okamžitě	Nízká (do 40%)	střední
3.	Doporučení současným zaměstnancem	Minimální náklady	Okamžitě	Nízká (do 40%)	střední
3.	Uchazeči hlásící se sami	Minimální náklady	Okamžitě	Nízká (do 40%)	střední
3.	Dřívější uchazeči	Minimální náklady	Okamžitě	Nízká (do 40%)	střední
4.	Úřady práce	Minimální náklady	Do 3 měsíců	Střední (40%- 60%)	nízká

Zdroj: vlastní zpracování r. 2011

Na první místo jsem zařadila získávání pomocí inzerce na internetu, protože efektivita získání vhodných uchazečů je v porovnání s dalšími používanými metodami vysoká, náklady jsou minimální, neboť Kariéra s.r.o poskytuje vkládání inzerátů na internet bezplatně, tudíž i administrativní náročnost je nízká, protože se OVAK a.s. nemusí o nic starat. Na poslední místo jsem obsadila spolupráci s úřady práce, náklady na ni jsou sice minimální, ale efektivita získání vhodných uchazečů je minimální.

4.6 Dotazníkové šetření

Dotazník jsem sestavila na základě toho, jak v organizaci OVAK a.s. probíhá proces získávání a výběru zaměstnanců. Za pomoci vedoucí bakalářské práce a personální pracovnice společnosti OVAK a.s. jsem následně stanovila vzorek respondentů, kterým byl dotazník určen. Těmito respondenty byli všichni pracovníci výrobního a obchodního úseku, dohromady se jednalo o 85 pracovníků (45 na výrobním a 40 na obchodním úseku), z toho bylo 67 na TH pozicích a 18 na dělnických. Dotazníky byly jednotlivým respondentům distribuovány za pomoci personalistky OVAK a.s. a byly navraceny do jednoho týdne v počtu 44 dotazníků.

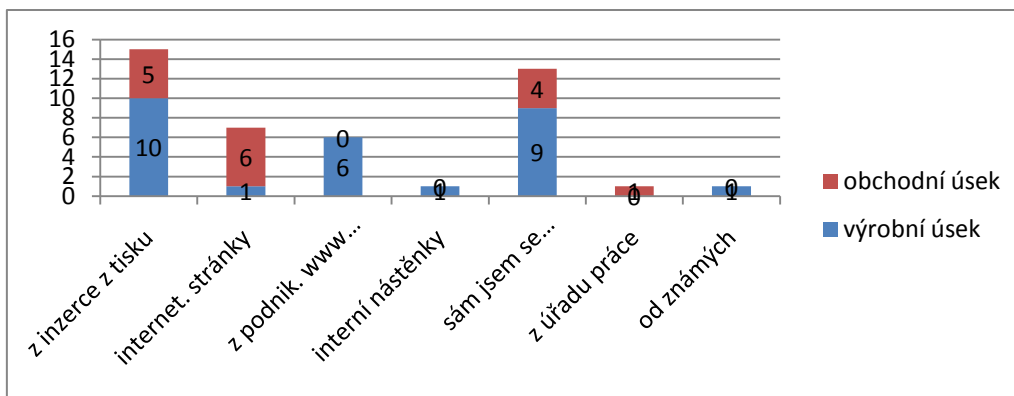
Dotazník je tvořen 20 otázkami. V úvodu jsou respondenti osloveni a seznámeni s účelem a anonymitou dotazníku, pak následuje vlastní znění otázek, které se zaměřují na získávání a výběr pracovníků ve společnosti a objevují se zde také otázky identifikační. Dotazník je uveden v přílohách bakalářské práce jako příloha č. 4.

Výsledky jsou interpretovány v následujících grafech podle úseku, ze kterého dotazovaní pocházeli.

1. Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

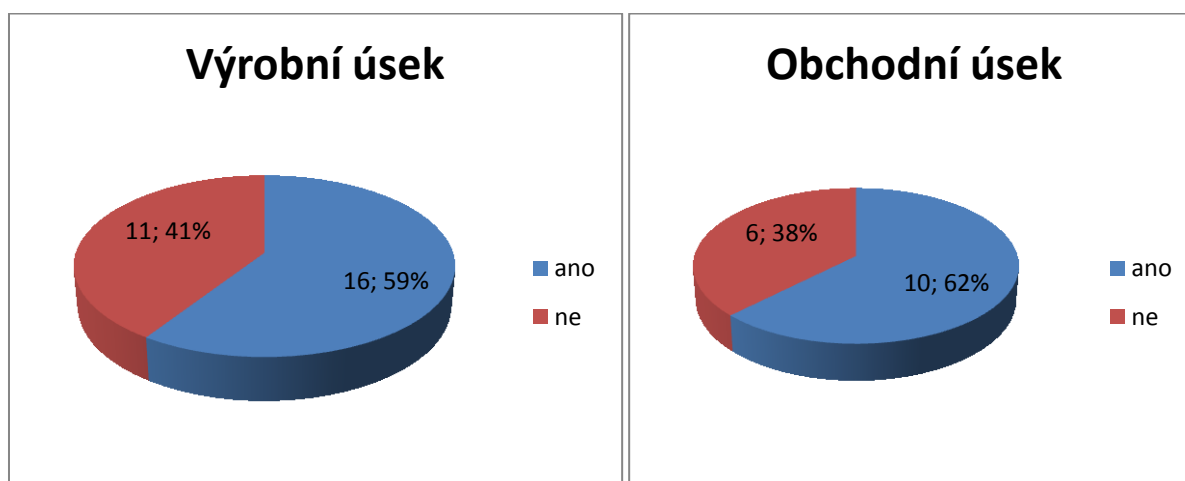
Respondenti z výrobního úseku se většinou dozvěděli o volném místě z inzerce v tisku nebo se sami organizaci nabídli a to v počtu 10 (36%) a 9 (32%) zaměstnanců. Dalších 6 (21%) bylo o nabídce informováno z www stránek podniku. Pouze po 1 respondentovi označilo, že mu bylo doporučeno známým, že ho našel na interní nástěnce nebo internetových stránkách. Ani jeden pracovník se nedozvěděl o místu prostřednictvím úřadu práce. Naproti tomu z výsledků obchodního úseku jsem se dozvěděla, že 6 (38%) kandidátů vědělo o místě z inzerce na internetových stránkách, 5 (31%) uchazečů uvedlo jako zdroj vědomí o místě uveřejnění inzerce v tisku a 4 (25%) se nabídli organizaci sami. Další 1 (6%) se dozvěděl o volném místě prostřednictvím úřadu práce. Z www stránek podniku, z interních nástěnek nebo od známých se o tomto nedozvěděl v obchodním úseku nikdo.

Celkově se tedy nejvíce zaměstnanců tzn. 15, což představuje 34% všech odpovídajících, dovědělo o místě z inzerce v tisku. Dalších 13 (31%) se samo nabídlo a 7 (16%) vědělo o práci z internetových stránek. Z www stránek podniku bylo informováno 6 (13%) uchazečů. Po 1 (2%) kandidátovi vědělo o místě z dalších tří metod získávání. Na základě těchto výsledků se lze domnívat, že nejefektivnějšími metodami získávání v OVAK a.s. je metoda inzerce v tisku a metoda, kdy se uchazeči nabízejí sami.



2. Obsahovala nabídka zaměstnání dostatek informací, které byste rád/a věděl/a o pracovním místě?

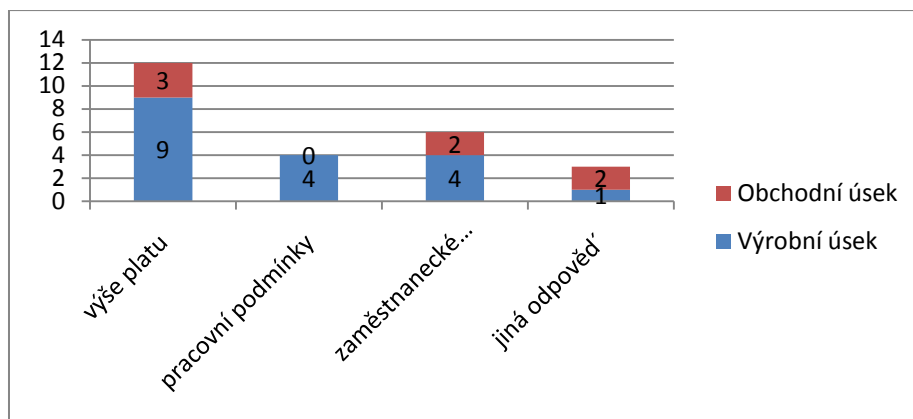
Ze všech respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku, si jich 26 (60%) myslí, že nabídka zaměstnání obsahovala dostatek informací o místě. Naopak zbylých 40%, což představuje 17 dotázaných, odpovědělo, že informace pro ně nebyly dostačující. Jeden zaměstnanec na otázku neodpověděl.



3. Jaké informace jste v nabídce práce postrádal/a?

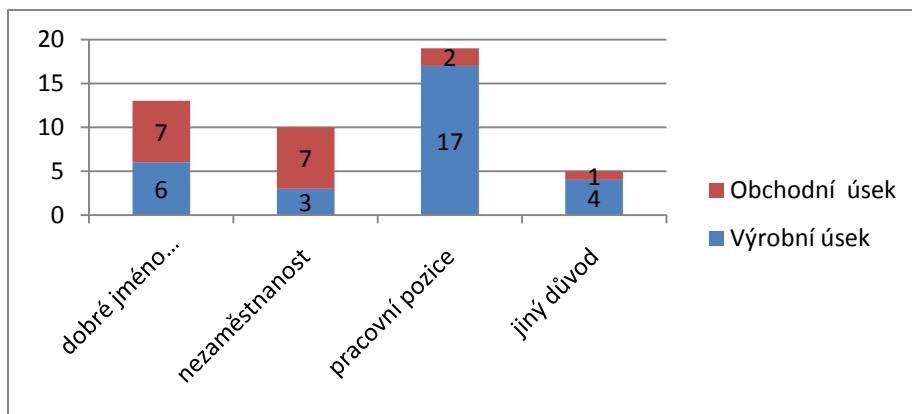
Tato otázka byla zaměřena pouze na respondenty, kteří v předchozím dotazu vybrali odpověď "ne". Pracovníci z výrobního úseku 9 krát uvedli, že v nabídce zaměstnání postrádali informaci o výši platu, 4 krát se zmínili o chybějících pracovních podmínkách a stejnému počtu chyběla zmínka o zaměstnaneckých výhodách. Pouze jednou uvedli jinou odpověď a to tu, že zde chyběly bližší informace o náplni práce. Zmínka o výši platu taktéž chyběla 3 respondentům

z obchodního úseku, dva postrádali v nabídce zaměstnanecké výhody a stejné množství zmínilo jinou odpověď, jenž se shoduje s jinou odpovědí uvedenou u pracovníka výrobního úseku. Ani jeden uchazeč z tohoto úseku si nestěžoval na neuvedení pracovních podmínek.



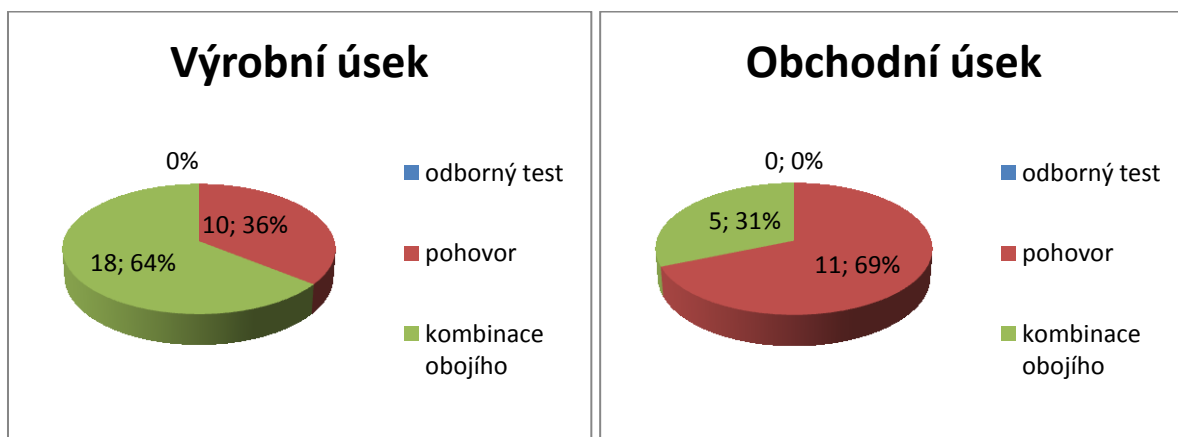
4. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a odpovědět na nabídku práce této společnosti?

Tři respondenti u této otázky zakroužkovali 2 a více odpovědí, i když měli označit pouze jednu, jak bylo uvedeno v pokynech pro vyplnění, která nejlépe vystihuje jejich názor. Jeden dotazovaný neodpověděl vůbec. Nejvíce respondentů z výrobního úseku 17 (57%) jako důvod proč odpověděli na nabídku práce, uvedlo pracovní pozici a její náplň, 6 (20%) dotazovaných k tomuto kroku vedlo dobré jméno společnosti a dalších 4 (13%) uvedlo jiný důvod. Jiným důvodem byla u 2 zaměstnanců potřeba změny, u dalšího doporučení, které dostal a posledním bylo dokončení studia a zároveň snaha zkusit vše. Nezaměstnanost jako důvod uvedli 3 (10%) lidé. Z obchodního úseku jsem vyhodnotila následující odpovědi. Dobré jméno společnosti a nezaměstnanost označilo stejný počet respondentů a to 7 (41%). Další 2 (12%) zaujala pracovní pozice a její náplň a pouze 1 (6%) respondent uvedl jiný důvod, kterým byly lepší podmínky než v předchozím zaměstnání.



5. Jakou z metod výběru zaměstnanců jste podstoupil/a?

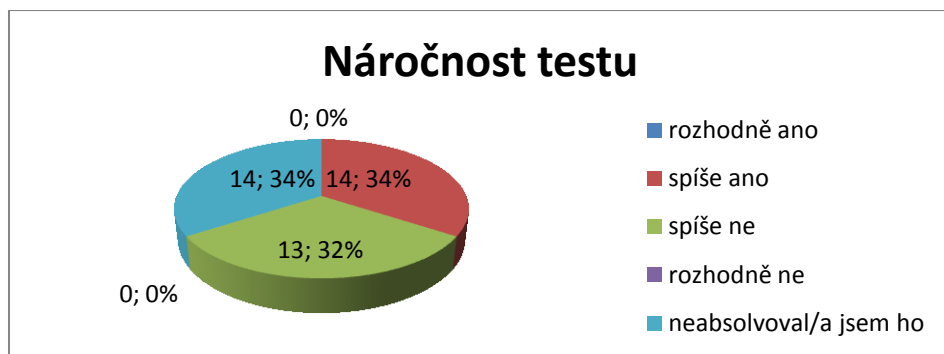
Výsledky z výrobního a obchodního úseku jsou rozdílné, je to zapříčiněno nejspíše tím, že se na obchodním úseku nachází více zaměstnanců, kteří zde pracují už nějakou dobu, a jejich výběrové řízení se lišilo od toho, které se používá na uchazeče v poslední době. Na obchodní úsek bylo přijato ze všech těchto odpovídajících 11 (69%) zaměstnanců pomocí pohovoru a 5 (31%) kombinací pohovoru a odborného testu. Na výrobní úsek bylo přijato ze všech těchto respondentů 18 (64%) pomocí testu a pohovoru a 10 jen na základě pohovoru. Ani na jednom z úseku nebyl vybrán zaměstnanec pouze za pomoci odborného testu.



6. Zdál se Vám odborný test, který jste v rámci přijímacího řízení skládali, náročný?

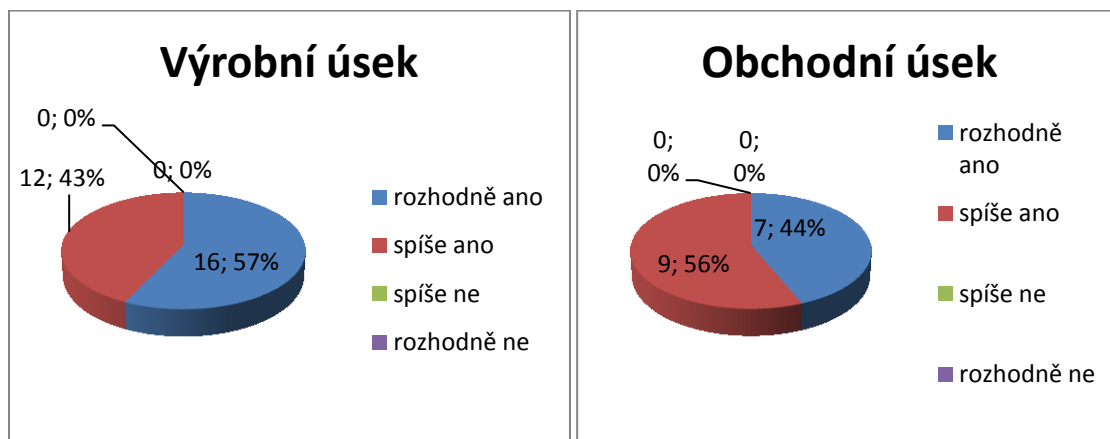
Náročnost odborného testu respondenti hodnotili v této otázce. Jako spíše náročný se jevil 14 zaměstnancům, což představuje 34% všech, kteří odpověděli. Dalších 13 (32%) označilo „spíše ne“. Někteří test neabsolvovali tj. 14 osob (34%) a označili tudíž tuto odpověď „neabsolvoval/a jsem ho“. V porovnání s počtem zaznamenaných odpovědí k položce pohovoru z předchozí otázky je počet lidí, kteří

neabsolvovali test nízký, což je zapříčiněno tím, že v některých případech byl v minulosti odborný test ústně interpretován při pohovoru. U tří respondentů nebyla zaznamenána odpověď. Se získaných odpovědí můžu vydedukovat, že sestavené odborné testy budou spíše průměrné složitosti.



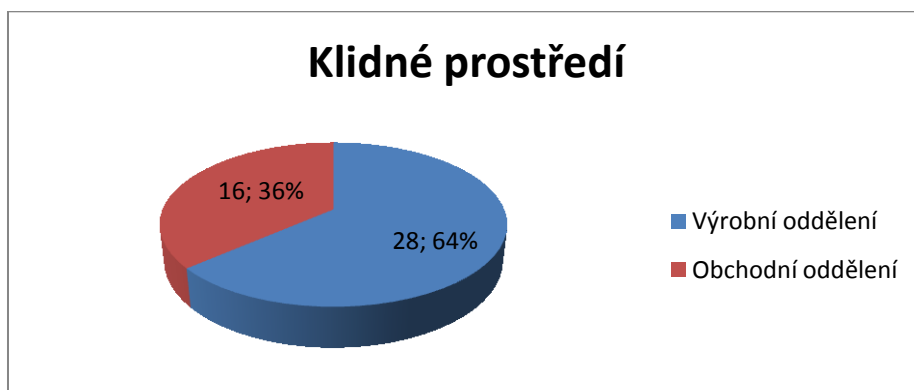
7. Zdála se vám připravenost komise při výběrovém pohovoru vyhovující?

Z dotazníků jsem zaznamenala, že připravenost komise se zdála rozhodně vyhovující 7 (44%) respondentům z obchodního úseku a 16 (57%) dotazovaných z výrobního úseku. Jako spíše vyhovující pak bylo označeno 9 (56%) odpovědí z obchodního a 12 (43%) z výrobního úseku. Ani jeden člověk nezatrhl odpověď „spíše ne“ a „rozhodně ne“, toto může značit, že komise na uchazeče většinou při rozhovorech nepůsobí roztržitě, nepřipraveně a dobře zastupuje společnost.



8. V jakém prostředí byl pohovor veden?

Zde u otázky č. 8 se všichni respondenti (28 (64%) z výrobního a 16 (36%) z obchodního oddělení) shodli, že byl pohovor veden v klidném a nerušivém prostředí, tudíž ani jeden nezatrhl druhou odpověď „v rušivém“. Uchazeči se tedy mohli plně soustředit na rozhovor.



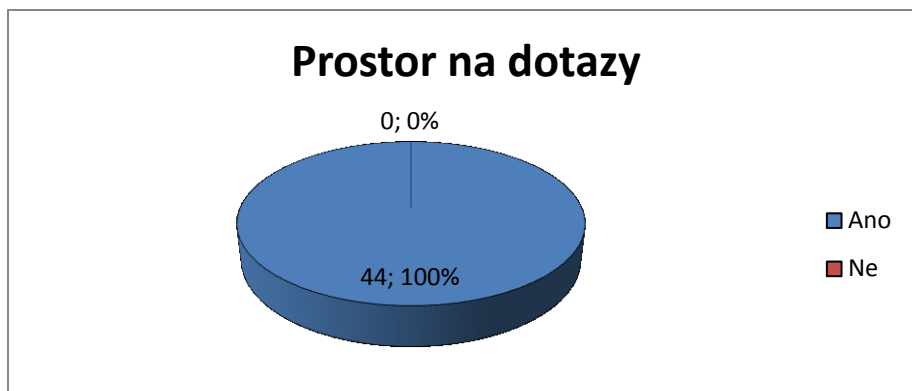
9. Jak se vám jevil typ otázek, na které jste byl/a dotazován/a?

U dotazu na typ otázek, které byly během pohovoru pokládány, všech 44 odpovídajících zaznačilo odpověď za b) otevřené, což lze hodnotit kladně, neboť z toho vyplývá, že je uchazečům dána možnost pro své vlastní vyjádření.



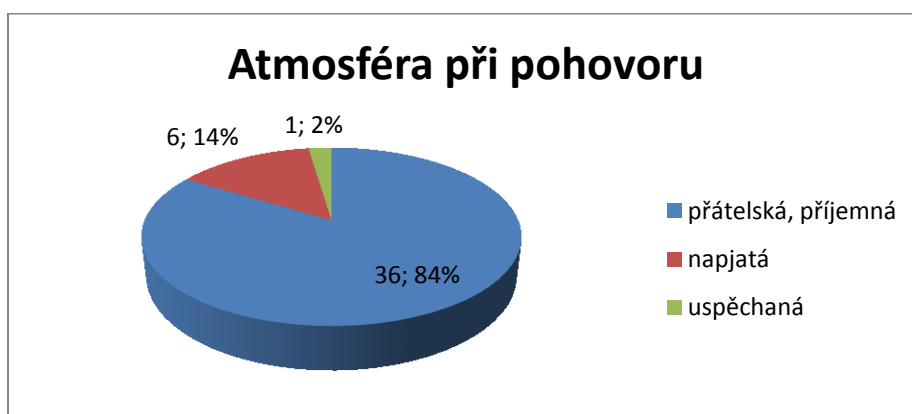
10. Byl Vám dán prostor na Vaše případné dotazy?

Z výsledků vyplynulo, že všem 44 (100%) respondentům byl u výběrového rozhovoru dán prostor pro případné dotazy. Díky tomuto si může uchazeč ujasnit případné nesrovnalosti, což může pro organizaci v budoucnu znamenat, že bude mít nižší fluktuaci zaměstnanců, poněvadž budou seznámeni s podmínkami.



11. Jaká Vám připadala atmosféra při rozhovoru?

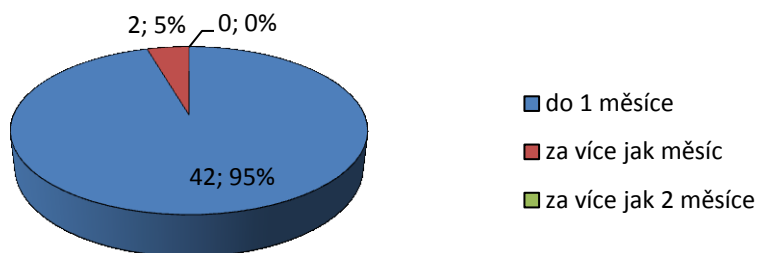
Atmosféru v průběhu pohovoru zhodnotilo 36 (84%) respondentů jako přátelskou a příjemnou. Dalším 6 (14%) lidem se zdála napjatá a pouze 1 (2%) odpověď byla označena jako uspěchaná. Jeden respondent na tento dotaz neodpověděl. Dalo by se říci, že z těchto výsledků lze usoudit, že atmosféra je většinou příjemná a díky ní má organizace možnost získat potřebné informace, protože dochází k uvolnění komunikace mezi komisí a uchazečem.



12. Za jak dlouho od podání žádosti o zaměstnání jste se dozvěděl/a o svém přijmutí?

Téměř všichni dotazovaní tj. 42 (95%) byli informováni o svém přijmutí do 1 měsíce od podání žádosti, zbývající 2 (5%) zaměstnanci pak za více jak 1 měsíc. Ani jednomu nebylo přijetí oznámeno za více než 2 měsíce. To, že organizace rozhoduje ve většině případů o přijetí do 1 měsíce, může značit, že šetří své finanční prostředky a čas související s volným místem.

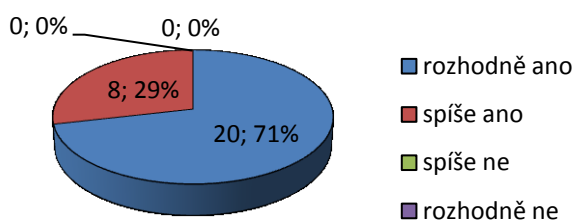
Doba od podání žádosti k přijetí



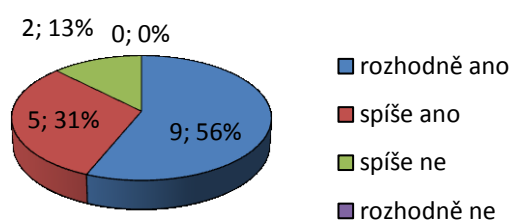
13. Uplatňujete nyní ve své práci schopnosti a dovednosti stanovené v požadavcích na pracovní místo zveřejněné v nabídce práce?

Schopnosti a dovednosti uvedené v nabídce zaměstnání rozhodně využívá ke své práci 9 (56%) respondentů obchodního úseku a 20 (71%) respondentů úseku výrobního. Odpověď „spíše ano“ označilo 5 (31%) respondentů obchodního a 8 (29%) výrobního úseku. Pouzí 2 (13%) lidé pracující na obchodním úseku si myslí, že tyto schopnosti a dovednosti spíše nevyužívají. S poslední variantou odpovědi se neztotožňuje žádný respondent. Poněvadž z výsledku lze vyčíst zejména kladné odpovědi, znamená to, že organizace stanovuje správně popisy pracovních míst.

Výrobní úsek



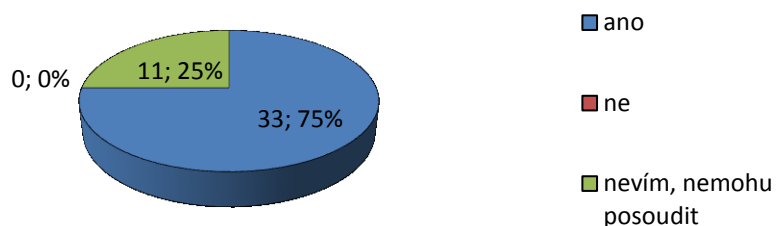
Obchodní úsek



14. Myslíte si, že zvolený způsob vybírání zaměstnanců je vhodný?

75% (33) respondentů se ztotožňuje s názorem, že způsob vybírání personálu je správný, avšak 25% (11) odpovídajících je přesvědčeno, že jeho vhodnost nemůže posoudit. Ani jeden zaměstnanec si nemyslí, že by tento systém byl nevhodný a jelikož pro tyto respondenty s takovýmto názorem byla určena následující 15. otázka „Co byste na tomto výběru změnili?“, tak zůstala nezodpovězena.

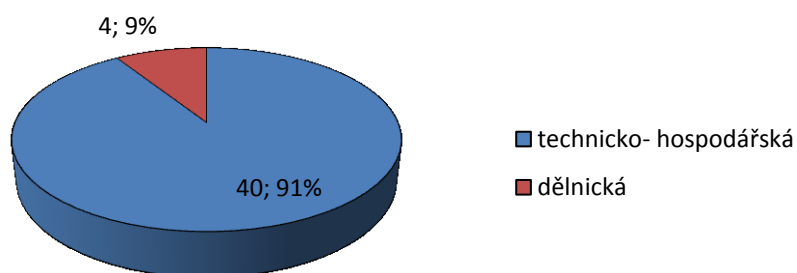
Vhodnost způsobu vybírání zaměstnanců



16. Na jaké se nacházíte pracovní pozici?

Na techniko-hospodářských pozicích se ze všech respondentů nacházelo 40 lidí (91%), pouzí 4 (9%) pracovníci zastávali funkci dělnickou. Převaha TH pracovníků může být dána především povahou vykonávané práce na obou úsecích.

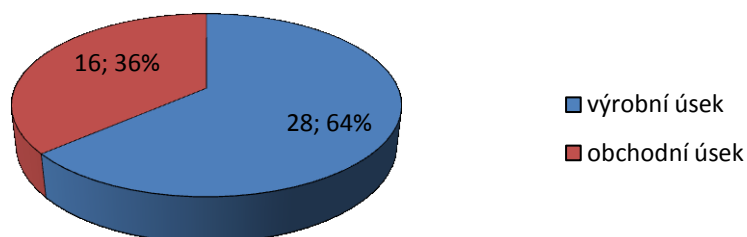
Pracovní pozice



17. Pod jaký úsek spadáte?

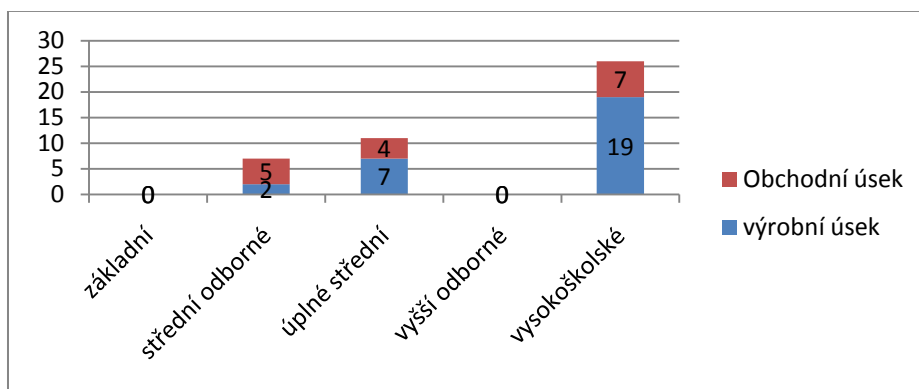
Na otázky v dotazníku odpovídalo 28 zaměstnanců z výrobního úseku, což činí 64% všech respondentů, a 16 pracovníků z úseku obchodního, což představuje zbývajících část respondentů tedy 36%.

Příslušnost k úseku



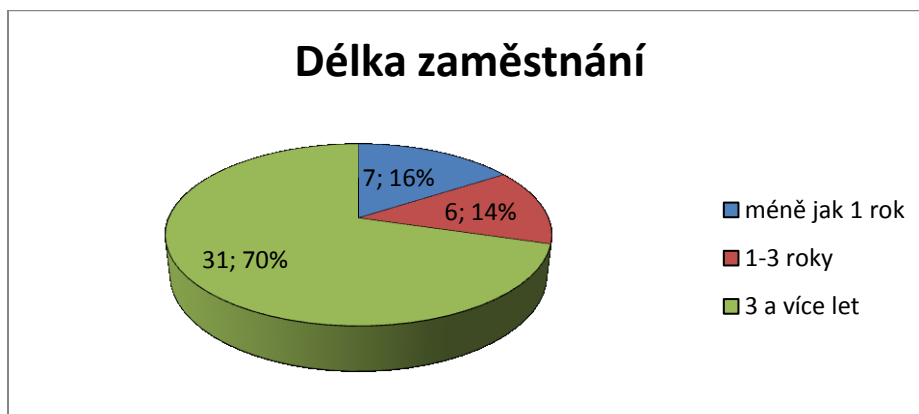
18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z respondentů z výrobního úseku bylo 19 (68%) vysokoškolsky vzdělaných lidí, 7 (25%) s úplným středním a 2 (7%) se středním odborným vzděláním. 7 (44%) respondentů z obchodního úseku dosáhlo vysokoškolského, 4 (25%) úplného středního a 5 (31%) středního odborného vzdělání. Jejich stupeň dosaženého vzdělání můžeme vnímat jako více rovnoměrně rozprostřený mezi jednotlivé úrovně než u odpovídajících z úseku výrobního, může to být zapříčiněno tím, že zde pracuje více dělnického personálu, na jejichž vzdělání nejsou kladené takové nároky.



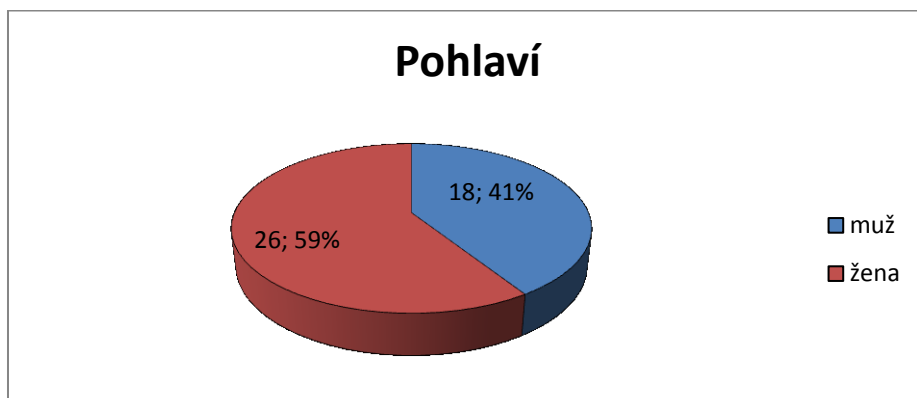
19. Jak dlouho jste zaměstnán v OVAK a.s.?

Délka zaměstnání většiny respondentů je 3 a více let, tuto odpověď jich vybralo 31, celkově tedy 70%. 7 (16%) zúčastněných na dotazníkovém šetření je zaměstnáno méně než 1 rok a 1-3 roky zde pracuje 6 (14%) dotazovaných. Z výsledků lze předpokládat, že podnik bude mít nízkou fluktuaci zaměstnanců, protože zde setrvávají delší dobu, neboť jsou nejspíše v podniku spokojeni.



20. Jste muž/ žena?

Poměr mužů a žen z celkového počtu respondentů je poměrně vyrovnaný. Bylo to 26 (59%) žen k 18 (41%) mužům. Může to být způsobeno faktem, že většinu respondentů tvoří zaměstnanci na TH pozicích, které můžou zastávat jak ženy, tak muži a to, že se na dělnických pozicích na těchto útvarech nevykonává fyzicky náročná práce, kterou by nemohli vykonávat ženy.



5 Návrhy a doporučení

Společnost OVAK a.s je zavedenou vodohospodářskou firmou s délkou působení na trhu 19 let. Za tuto dobu si stačila vytvořit systém získávání a výběru zaměstnanců, který podle mého názoru mohu označit jako velice kvalitní, propracovaný a promyšlený. Spojím-li tuto skutečnost s faktem, že si dokázala za tuto dobu vytvořit takové jméno na trhu výhodné pro přilákání potencionálních pracovníků, lze konstatovat, že dovede zaměstnat velmi vhodné zaměstnance. Chtěla bych ovšem navrhnout několik opatření, které by tento systém mohli doplnit.

1. Posílení počtu personalistů zabývajících se získáváním a výběrem

I když ve společnosti působí personální oddělení, které zaměstnává několik pracovníků, tak se procesem získávání a výběru zaměstnanců zabývá pouze jeden z nich. Všechny úkoly spojené s tímto procesem plní bez problémů, avšak v případě větší potřeby nových pracovníků může být prací „zavalen“. Také v období jeho např. dlouhodobé nemoci, kdy za něj práci přebírá tzv. „referent pro personální práci“, který má na starosti i svou vlastní agendu, nemusí být tato práce řádně vykonána, neboť může být referent velice zaneprázdněn. Zaměstnala bych tedy do týmu dalšího člena, jenž by měl na starosti taktéž věci spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců popřípadě další agendy personálního útvaru. Zaměstnanec by mohl být zaměstnán pouze na částečný úvazek a docházet tak do společnosti určité dny v týdnu, aby pomohl s prací nebo aby nahradil personalistu nebo jiné zaměstnance útvaru v případě jejich nemoci. Tato osoba by byla seznámena se všemi procesy personálního útvaru a patřičně zaučena, tak aby mohla zastávat tyto práce stejně kvalitně.

2. Více informací v nabídce práce

Aby společnost získala větší a širší paletu potencionálních zaměstnanců, měla by uvést více informací týkajících se pracovního místa v nabídce zaměstnání. Nyní v inzerátech uvádí pouze název pozice a požadavky na uchazeče. Nepřítomnost např. náplně práce může některé uchazeče odradit od podání přihlášky, neboť nemusejí přesně vědět, co je obsahem dané práce. Uvedení zaměstnaneckých benefitů, výše platu, pracovních podmínek může naopak kandidáty přilákat, protože se nacházejí v rozmezí přijatelném pro uchazeče nebo předčí jejich očekávání.

Na druhé straně všechny tyto informace mohou kandidáty také odradit, poněvadž nesplňují jejich náročnost. Tento jev by byl ale pozitivní z hlediska toho, že by se eliminovali ti uchazeči, kteří by stejně při výběrovém řízení po zjištění těchto informací práci odmítli. Pokud by bylo opatření pro podnik nepřijatelné zejména z hlediska nákladů na inzerci v tisku, tak bych doporučovala takovéto informace zveřejnit alespoň v inzerátech na domovských stránkách společnosti a na interních nástěnkách s tím, že by byla v inzerátech v tisku zmínka o těchto www stránkách s doplňujícími informacemi pro uchazeče.

3. Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Jako další způsob získávání nových zaměstnanců bych navrhovala spolupráci s vysokými školami. V tomto prostředí má možnost společnost nalézt takové pracovníky, kteří mohou přinést do společnosti nové nápady a myšlenky nebo si ještě minulou práci neovlivněného absolventa přizpůsobit ke svému obrazu. OVAK a.s. by mohl pořádát prezentace na některých vysokých školách, aby mohl představit a přiblížit práci, se kterou se společnost potýká, nalákat tak uchazeče do tohoto oboru a nalákat je na zpracování bakalářské nebo diplomové práce v jejich společnosti na jimi zvolené téma, čímž by mohli nalézt pro ně zajímavé pracovníky a zajímavá řešení daného problému ve zpracované práci. Popřípadě další možností by mohlo být vytipování studentů s potencionálem při obhajobách jimi zpracovaných závěrečných prací, které by nesly dobrou myšlenkou, i když by se netýkala jejich společnosti a následné nabídnutí zaměstnání takovýmto.

4. Kombinace metod získávání uchazečů

Nyní pokud personalista nalezne v evidenci uchazečů, kde jsou zaevidováni uchazeči hlásící se sami nebo dřívější neúspěšní uchazeči, dostatečné množství vhodných kandidátů na pracovní pozici, tak už ve většině případů nevydává inzerát na volné místo. Namísto toho navrhuji spíše kombinaci těchto dvou způsobů získávání, jelikož si myslím, že vydáním inzerátu může společnost získat nové uchazeče s lepšími předpoklady pro danou pozici, kteří v minulosti mohli mít práci nebo byli spokojeni v zaměstnání a tak se na vypsané pozice nehlásili a neměli o ně zájem. Měli by tedy získávat nejlepší kandidáty z evidence a zároveň vybrat k výběrovému řízení nejlepší ze všech poslaných žádostí o místo na základě nově vypsaného inzerátu.

6 Závěr

Důležitá je pro organizace lidská práce, všechny se proto snaží o to, aby její zaměstnanci byli co nejkvalitnější, nejschopnější a dokázali odvést svou práci co nejlépe. V bakalářské práci jsem se zabývala procesem získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Ovak a.s.. Poznatky z teoretické části jsem využila k analýze systému získávání a výběru pracovníků ve společnosti Ovak a.s., která je popsána v části praktické.

Teoretická část práce popisuje teoretická východiska získávání a výběru pracovníků, které jsem získala na základě studia odborné literatury. V praktické části práce jsem sepsala charakteristiku organizace Ovak a.s., tzn. její historii, hlavní činnosti, kterými se zabývá, zmínila jsem se také o organizační struktuře, struktuře zaměstnanců a vypracovala samotnou analýzu systému společně s návrhy a doporučeními.

V analýze systému získávání a výběru zaměstnanců používaného přímo v Ostravských vodárnách a kanalizací a.s. jsem objasnila metody získávání a výběru, které používají, i způsoby třídění uchazečů na základě informací získaných konzultací s personalistou. Zhodnotila jsem metody výběru pomocí prognostické validity a posoudila efektivnost jednotlivých používaných metod získávání uchazečů. Součástí je také dotazníkové šetření provedené pomocí dotazníku rozdaného mezi zaměstnance. Cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají tento systém, kterým bezpochyby museli projít.

Na základě analýzy jsem mohla usoudit, že společnost má dobře nastaven tento systém získávání a výběru personálu, ale přesto jsem navrhla několik doporučení, které by mohli systém vylepšit a kterými se zabývá poslední pátá kapitola. Těmito doporučeními jsou např. posílení počtu pracovníků zabývajících se získáváním a výběrem nebo popř. ostatními agendami personálního útvaru, v případě nemoci zaměstnance nebo aby vypomohl s prací, zadání více informací do nabídky práce, aby získali větší šíři potencionálních zaměstnanců, jelikož nyní zde uvádějí jen minimum informací, které by mohly uchazeče přilákat. Jedním z dalších mých návrhů je také spolupráce se vzdělávacími institucemi v podobě prezentací na vysokých školách. Posledním doporučením, které jsem navrhla, je kombinování metod

získávání, což znamená nevybírat uchazeče k výběrovému řízení pouze z interní evidence uchazečů, ale také zároveň vypisovat inzerát na danou pozici.

Seznam použité literatury:

- [1.] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2.] BLÁHA, J.; MATEICIUS, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- [3.] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [4.] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 150 s. ISBN 80-7179-468-6
- [5.] GOSS, D. *Principles of human resource management*. edited by J. G. Nellis. 1st ed. London: Routledge, 1994. 200 p. ISBN 0-415-09188-8
- [6.] KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management: Řízení organizace*. Přel. B. Cempírek aj. 3. vyd. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2
- [7.] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [8.] STÝBLO, J., TRYLČ, L., ČORNEJOVÁ, H., PELECH, P., ŠENK, Z., d'AMBROSOVÁ, H., LEŠTÍNSKÁ, V., VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2008. 317 s. ISBN 978-80-7263-441-5
- [9.] STÝBLO, J. URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007-2008*. 1. vyd. Praha: Aspi, a.s., 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6
- [10.] THOMSON, R. *Řízení lidí*. Přel. J. Koubek. 3. vyd. Praha: Aspi, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9

Seznam internetových zdrojů:

- [1.] Integrovaný portál MPSV. Služby a činnosti úřadu práce [online]. [cit. 2010-11-12]. Dostupný z WWW: http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/cinnosti_up
- [2.] Ovak.cz. Dotazník pro uchazeče o zaměstnání [online]. [cit. 2011-2-8]. Dostupný z WWW: http://www.ovak.cz/files_for_web/dok_dotaznik-4-1.pdf
- [3.] Ovak.cz. Organizační schéma společnosti [online]. [cit. 2010-12-12]. Dostupný z WWW: http://www.ovak.cz/files_for_web/org.struktura_1-6-1.pdf

Seznam zkratk

OVAK- Ostravské vodárny a kanalizace

ČOV- čistička odpadních vod

THP- technicko-hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдоміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha č. 1: Tab. 2.1 Interní a externí získání personálu-srovnání

Příloha č. 2: Organizační struktura

Příloha č. 3: Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Příloha č. 4: Dotazník